الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جـامـعة أمحمد بوقرة بومـرداس

Université M'Hamed BOUGARA Boumerdès

كـلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

Faculté Des Sciences Economiques des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales

تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولة

مع دراسة حالة برنامج CREE GERME المعتمد في غرفة الصناعات التقليدية و الحرف-سطيف-

ملخص يندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

إعداد الطالب:

لفقير حمزة

تحت إشراف:

د/ بن عنتر عبد الرحمان

لجنة المناقشة:

علي زيان محند واعمر	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة بومرداس	رئيسا
بن عنتر عبد الرحمان	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة بومرداس	مشرفا
عليان نذير	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة بومرداس	ممتحنا
دريس رشيد	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة الجزائر	ممتحنا

السنة الجامعية: 2009/2008

الإهداء:

- إلى أمي و أبي.
- إلى إخوتي و أخواتي و زوجاتهم و أبنائهم.
- إلى كل الأهل و الأقارب.
- إلى كل الأحباب و الأصحاب .
- إلى كل المخلصين و الشرفاء، و المجاهدين و الشهداء من أبناء هذه الأمة.

إليكم جميعا ... أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي

شكر و تقدير

لا يسعني و قد تم إنجاز هذه المذكرة إلا أن أتوجه ابتداءا
بالحمد و الشكر لله عز وجل على توفيقه و عونه لي في مختلف مراحل الدراسة.
كما أنتهز الفرصة لأتقدم بأسمى معاني الشكر و التقدير و العرفان إلى الدكتور
عبد الرحمن بن عنتر على جهوده المتميزة في الإشراف على هذه المذكرة.
و كذلك أتقدم بالشكر و التقدير إلى كل الأساتذة الذين ساهموا في توجيهنا
و إثراء معلوماتنا خلال مرحلة ما بعد التدرج كل باسمه ولقبه ومرتبته.
كما أتوجه بالشكر الجزيل للجنة المناقشة تحت رئاسة الدكتور: علي زيان محند واعمر
و الدكتور عبد الرحمن بن عنتر مقررا و الدكتورين عليان نذير و دريس رشيد
كممتحنين،
دون أن أنسى كل الطاقم الإداري من عاملي و عاملات كلية العلوم الاقتصادية
و علوم السيير و العلوم التجارية بومرداس.
كما أتقدم بالشكر و التقدير إلى مسؤولي الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية
و على رأسهم السيد بن زعرور شكري على مجهوداته التي بذلها لأجل إنجاح هذه
الدراسة.
و كذلك أتقدم بالشكر الجزيل الى مسئولي غرفة الصناعات التقليدية و الحرف
–سطيف- على التسهيلات التي قدموها لانجاح الدراسة الميدانية.

و إلى كل من أسهم بشيئ من جهده أو فكره في إخراج هذه الرسالة .

قائمة المحتويات

قائمة الجداول و الأشكال.

قائمة الجداول

23	الجوانب الأكثر أهمية في التكوين CREE GERME.	118
24	الدليل الأكثر أهمية في التكوينCREE GERME .	119
25	زيادة المعارف الأساسية للمتكونين في مجال التسيير.	120
26	تحسن فهم المشاركين في الدورة التكوينية لأدوارهم كمقاولين.	121
27	استخدام المهارات المكتسبة في الواقع العملي.	122
28	مدى سهولة تطبيق المعارف الجديدة.	123
29	أداء الوظائف بعد لتكوين.	124
30	المهارات المطبقة في الواقع العملي.	125
31	تطور الأعمال بعد التكوين.	126
32	الفرق في قدرة المقاولين على التنبؤ بالمخاطر التي تواجههم والتصدي لها قبل و بعد التكوين.	127
33	تقديم أو تطوير منتج أو خدمة أو طريقة عمل جديدة.	128
34	القدرة على المبادرة و استغلال الفرص المتاحة بعد التكوين.	129
35	الزيادة في الفاعلية في الأداء بعد التكوين.	130
36	التغييرات الحاصلة على مستوى المؤسسة.	131

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق.

قائمة الملاحق

المقدمة العامة.

المقدمة العامة.

بعد أن تنبأ الاقتصاديون في الستينيات بالاندثار المستقبلي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أمام هيمنة المؤسسات الكبيرة، وأين كان التركيز الأكاديمي والعلمي في مجال إدارة الأعمال على إستراتيجيات المؤسسات الكبيرة تحت شعار "Big is beautiful" بدأ تزايد الاهتمام بالمشروعات الصغيرة و المتوسطة في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي، وأصبحت تلعب دورًا مهمًا في النشاط الاقتصادي ففي أمريكيا على سبيل المثال يعمل 68 مليون شخصًا في المشروعات الصغيرة من بين أكثر من 118 مليون شخص يعملون في القطاع الخاص، وفي أوروبا الغربية تبلغ نسبة المشروعات الصغيرة95% من مجموع منشآت التنمية الاقتصادية، أما في البلدان النامية أصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تمثل أهمية كبيرة في وتلعب دورًا ايجابيا في تقليل نسب البطالة، لذلك تضع الحكومات العديد من السياسات والبرامج إضافة إلى الإنفاق لدعم تلك المشروعات، وتذهب منظمات الأمم المتحدة و غيرها إلى إعداد العديد من الدراسات الخاصة بالمشروعات الصغيرة في البلدان النامية وسبل دعمها وتطويرها، وأصبح الشعار "Small is beautiful".

إن مثل هذه المشروعات كما يظهره ازدهارها ونموها على الصعيد العالمي أصبحت تمثل ميزة العقود الأخيرة، إلا أن نشوءها و استمرارها محاط بمخاطر كثيرة و متنوعة، حيث أن نسبة كبيرة منها
قد تتعرض لنوع أو آخر من المخاطر، و هنا يبرز الدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري في التصدي لكل هذه الظروف و تحمل المخاطر الناجمة عن إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة و وتسييرها بطريقة فعالة تسمح لها بالحياة في ظل محيط اقتصادي يتميز بعدم التأكد و المنافسة الشديدة، لذلك فإن أكبر هذه الأخطار تتمثل في التسيير غير الكفء الذي يتسبب بالإخفاق والفشل في أعمال هذا النوع من المؤسسات .

إن دخول المورد البشري كأحد أهم عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جعل الباحثين يربطون بين مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مفهوم المقاولة و المقاول، على أساس أن هذا الأخير يمتلك القدرات و المهارات لأجل تحمل مخاطر إنشاء مثل هذه المؤسسات و النجاح في المضي بها نحو الاستقرار و التوسع، و الربط بين المفهومين السابقين في ظل ما ذكرناه من تنام كبير لدور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحياة الاقتصادية، جعل الكثير من الدول و المنظمات المحلية و الدولية المهتمة بدعم و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تبحث عن المعادلة الصحيحة التي تسمح لهل بتنشئة و إيجاد هذا المقاول الذي أعتبر حجر الزاوية في إنشاء و تنمية مثل هذا النوع من المؤسسات.

و لقد قامت الكثير من الدول و الهيئات الحكومية و غير الحكومية المهتمة بدعم و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتماد التكوين كأسلوب لخلق روح المقاولة لدى الشباب وتزويدهم بالمهارات

و المعارف اللازمة لنجاح مشاريعهم و استمرارها، على أساس أن اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات والخبرات اللازمة للعملية الإنتاجية الحديثة لا يمكن أن يتم إلا بواسطة توفير التكوين لهذه الموارد لأن التكوين أصبح استثمارا منتجا يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة وطاقة إنتاجية خلاقة ذلك لأن التكوين الجيد يساعدان كثيرا في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للموارد البشرية، كما يؤدي التكوين إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد واللازمة لإنجاز عمل معين، كما تتمثل أهمية التكوين في عملية التجديد و المحافظة على حيوية النشاط في المؤسسة .

و إن استكمال كل مراحل العملية التكوينية لا يتم إلا من خلال عملية التقييم التي تعتبر جزءا أساسيا من عملية التكوين نفسها، حيث أن عملية التقييم هي التي تسمح بتتبع أثر التكوين و معرفة نتائجه على المتكونين في جميع المستويات، و هو أيضا يمكن من تقييم التكوين على أساس الأهداف التي وضع لأجلها ليتيح للقائمين على البرنامج التكويني معلومات مرتدة تمكنهم من تطوير البرنامج و تحسينه خدمة للأهداف التي وضع لأجلها.

و في هذا الإطار تأتي هذه الدراسة باعتبارها محاولة بحثية لاستقصاء دور البرامج التكوينية لدعم المقاولة في خلق روح المقاولة لدى المتكونين و متابعة تأثيرها على مدى نجاح المتكونين في إطلاق مؤسساتهم و تسييرها بطريقة سليمة و فعالة، و ذلك من خلال دراسة تقييمية لبرنامج CREE–GERME و هو النسخة الفرنسية للبرنامج SIYB Start and improve your businessوتعني ابدأ و حسن تسيير مؤسستك، و هو البرنامج المعتمد من طرف الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف.

و من ثم فإن الإشكالية المطروحة في موضوعنا هذا يمكن صياغتها من خلال السؤال الرئيسي التالي:

هل يمكن لبرامج تكوينية متخصصة أن تنمي روح المقاولة لدى المشاركين فيها و تمكنهم من أنشاء مؤسساتهم الخاصة و تسييرها بطريقة فعالة ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية، يجب البحث في الأسئلة الفرعية لها و هي:

- ما هي المقاولة، و ما هي الخصائص التي يمتاز بها المقاول ؟
- هل هناك ظروف (اجتماعية و ثقافية واقتصادية ...الخ) هي و حدها كفيلة بتنشئة المقاول؟
- ما هو تقييم التكوين، وما هي المستويات التي يمكن من خلالها تقييم برنامج تكويني معين ؟
- ما هو برنامج CREE–GERME التكويني وإلى أي مدى نجح هذا البرنامج في تنمية روح المقاولة لدى المشاركين فيه ؟

الفرضيات.

و كمحاولة لحل الإشكالية من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية فإننا نقترح الفرضيات التالية:

1. المقاول هو الفرد القادر على إنشاء مؤسسته و تسييرها و التعامل مع المخاطر التي تواجهها.
2. تلعب العائلة و طريقة التنشئة و البيئة الثقافية التي ينتمي لها الفرد عاملا مهما في تكوين روح المقاولة لديه.
3. تقييم التكوين هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التكويني لأهدافه، و يتم ذلك من خلال الوقوف على النتائج التي حققها في الواقع العملي.
4. استطاع برنامج CREE–GERME التكويني أن يساعد المشاركين فيه كثيرا على إنشاء مؤسساتهم و تطوير طريقة تسييرهم لها.

أهداف الدراسة.

و يمكن أن نلخص أهم الأهداف الموضوعة لهذه الدراسة فيما يلي:

- تحديد مفهوم دقيق لكل من المقاولة و المقاول.
- إبراز أهم الخصائص و المميزات التي يتسم بها المقاول.
- إبراز الأهمية الكبيرة لعملية التقييم في نجاح أي برنامج تكويني، مع توضيح أهم خطوات التقييم و مستوياته.
- الإحاطة و محاولة فهم منهجية برنامج CREE–GERME التكويني الذي تعتمده الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف كنموذج عن البرامج التكوينية لدعم المقاولة.
- التعرف على نقاط القوة و الضعف في برنامج CREE–GERME المطبق في الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف بهدف الخروج بنتائج و توصيات تساهم في تطوير البرنامج.

أهمية الدراسة.

لقد تطرق الكثير من الدارسين و الباحثين في مجال العلوم الاقتصادية و علوم التسيير إلى موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من عدة جوانب، و لكن أغلبيتهم عندما يتناولون بالدراسة التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات فإن اغلب توجههم يكون نحو التحدي المالي و تحدي المنافسة في الأسواق والصعوبات التقنية التي تعيق رفع جودة المنتج، لكنهم يغضون الطرف عن المورد البشري الذي هو الأساس في قيام هذه المؤسسة و استمراريتها، ومن هنا تبرز أهمية هذا البحث إذ نتطرق فيه إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من جانب من هم الأشخاص الذين يملكون الجرأة و يستطيعون بما يمتلكون من مؤهلات

المبادرة بإنشاء و تسيير مثل هذا النوع من المؤسسات، و هو ما يطلق عليه بالمقاولة، و يزداد الموضوع أهمية خاصة و أن موضوع المقاولة لا يزال لحد الآن موضوعا جديدا لم يكتب فيه الكثيرون خاصة في الجزائر، إذ لا يزال المصطلح في حد ذاته مبهما يخلط الكثيرون بينه و بين مفاهيم أخرى، و سوف نحاول في هذه الدراسة و ضع تعريف واضح و دقيق لكل من المقاولة و المقاول.

ومن جانب آخر فإننا من خلال هذا البحث سوف نحاول أن نثبت العلاقة الايجابية بين التكوين و روح المقاولة، و ذلك من خلال دراسة ميدانية نقيم فيها مدى الأثر الذي تركه برنامج تكويني متخصص في دعم المقاولة على المشاركين فيه، كما أن هذا البحث سوف يحاول الإسهام في معرفة نقاط القوة و الضعف في البرنامج و بالتالي تطويره نحو الأحسن.

حدود الدراسة.

- **حدود المعالجة.**

عند معالجتنا لهذا الموضوع فإننا من الجانب الموضوعي فضلنا عدم التوغل كثيرا في الجانب النظري، حيث و تبعا لأهداف البحث تطرقنا إلى مفهوم المقاولة لكننا لم نتوسع فيه إذ لم نشر إلى نماذج المقاولة مثلا أو الآليات و الأساليب المعتمدة في إنشاء المؤسسات و غيرها، بينما تعمقنا في مفهوم المقاول و خصائصه ومحدداته ذلك أننا نهدف من دراسة الجانب النظري للمقاولة إلى معرفة أهم مميزات المقاول و البيئة الأكثر ملائمة لتنشئة المقاول، حتى نتمكن من استنتاج ما إذا كان التكوين قادرا على خلق روح المقاولة لدى الأفراد.

كذلك عندما تطرقنا إلى تقييم البرامج التكوينية، أشرنا فقط إلى التكوين و تعريفاته و أهميته دون أن نتعمق في جانبه النظري أكثر، ذلك أننا لو تطرقنا إلى التكوين بمختلف مراحله و التي يعتبر التقييم واحدا منها فإننا سوف نجد أن موضوع التكوين سوف يأخذ الحيز الأكبر من البحث، لذلك فضلنا أن نركز جهودنا فقط على الجزء الذي أعدت الدراسة لأجله محاولين ألا يؤثر ذلك على البناء المنهجي للدراسة.

و كذلك لم نتطرق إلى كل البرامج التكوينية المهتمة بدعم المقاولة بل فقط ركزنا على برنامج CREE–GERME، نظرا لأنه البرنامج الأكثر انتشارا و تنظيما في الجزائر كما انه البرنامج المعني بالدراسة الميدانية.

- **الحدود الزمنية.**

تم أجراء هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2009/2008.

- **الحدود المكانية.**

اقتصرت الدراسة على غرفة الصناعة التقليدية و الحرف –سطيف- و التي تظم كلا من ولايتي سطيف و برج بوعريريج.

حيث استطاعت غرفة الصناعة التقليدية و الحرف –سطيف- أن تكون 321 مقاول موزعين على مختلف المجالات ومن كلا الجنسين.

و نشير إلى انه تم اختيار غرفة الصناعة التقليدية و الحرف –سطيف- كإطار مكاني للبحث نظرا لعدة عوامل منها الموضوعية و منها الذاتية نذكر منها:

- صعوبة أن لم نقل استحالة القيام بدراسة تشمل كل مناطق الوطن نظرا للإمكانات المادية و المجال الزمني المخصص لهذه الدراسة.
- غرفة الصناعة التقليدية و الحرف –سطيف- تعتبر من أوائل الغرف على المستوى الوطني التي طبقت هذا البرنامج التكويني.
- تواجد مكونين معتمدين من طرف المكتب العالمي للشغل ILO بغرفة الصناعة التقليدية و الحرف –سطيف-.
- التسهيلات الكبيرة و التعاون الذي قدم لي من طرف مسؤولي غرفة الصناعة التقليدية و الحرف –سطيف-

منهجية الدراسة.

- المنهج المتبع.

في ضوء طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها للتعرف على دور البرامج التكوينية لدعم المقاولة في دعم روح المقاولة لدى المشاركين فيها، و في ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عليها، استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتناول مشكلة الدراسة، كما تم استخدام الأسلوب المسحي في دراسة الحالة و الذي هو أحد مداخل المنهج الوصفي للتعبير عن الظاهرة المراد دراستها.

و تعتبر الدراسة المسحية أحد الأساليب المستعملة في جمع المعلومات و البيانات عن الظاهرة المراد دراستها، و تحديد الوضع القائم لها و التعرف على جوانب القوة و الضعف فيها، و ذلك بهدف الكشف عن مدى صلاحية الوضع الحالي و الحاجة لإحداث تغييرات فيها.

- الوسائل و الأدوات المستخدمة في الدراسة.

استخدمنا في سبيل انجاز هذا البحث الوسائل و الأدوات التالية:

- المراجع و الكتب ذات العلاقة بالموضوع.
- الملتقيات و الندوات العلمية.
- النشريات و المجلات العلمية المتخصصة.
- مواقع الإنترنيت.

- استبيان تم توزيعه على المشاركين في البرنامج التكويني CREE–GERME المطبق على مستوى غرفة الصناعات التقليدية و الحرف لسطيف.

الدراسات السابقة.

يعد موضوع المقاولة من المواضيع الحديثة في الجزائر، حيث و حسب مجال اطلاعنا لم نجد إلا بعض الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع بشكل جزئي، أما إذا ما ربطنا موضوع المقاولة بالتكوين فإننا لم نستطع الوصول إلى أي دراسة أكاديمية في هذا المجال.

أما بالنسبة للدرسات التي تناولت بشكل من الأشكال موضوع الدراسة فنورد أهمها في ما يلي:

- مذكرة ماجستير تحت عنوان " المقاول الجزائري الجديد بين المعاناة و الإبداع" من إعداد الطالبة مراح حياة، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم و عمل، جامعة الجزائر، 2003، تناولت خلالها موضوع المقاولين الجزائريين و أنواعهم ومراحل نشوئهم و تطورهم منذ الاستقلال و ما هي الطبقات و البيئات التي أنتجتهم، لكنها في هذه الدراسة لم تتطرق الدراسة لمفهوم المقاولة و المقاول إلا بشكل جزئي حث أن دراستها كانت مهتم بالجوانب الاجتماعية للمقاولين الجزائريين و ظروف نشأتهم و تطورهم، دون أن تشير إلى التكوين و دوره أو أهميته في ذلك.
- مذكرة ماجستير تحت عنوان "أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية" مع دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بالرويبة C.V.I، من إعداد الطالب حسين يرقي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر،1996/1995، عالج من خلالها لموضوع الأسس السليمة التي ينبغي أن يبنى عليها التكوين و إلى تقييم التكوين كأحد العناصر المهمة لضمان تحقيق الأهداف المسطرة له، و قد تطرقت هذه الدراسة تقييم التكوين كأحد مراحل عملية التكوين حيث قام الطالب في الدراسة الميدانية بتقييم عملية التكوين بمركب السيارات الصناعية بالرويبة C.V.I، و ذلك من جانب المتابعة و التقييم لنتائج الخمس سنوات الأخيرة و قياس أثر التكوين على أداء المؤسسة و الأفراد، لكن هذه الدراسة لم تتطرق إلى جانب تكوين الأفراد على إنشاء المؤسسات و المقاولة أو حتى للتكوين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بل ركزت على المؤسسات الكبيرة فقط.
- دراسة مسحية قامت بها غرفة الصناعات التقليدية و الحرف لسطيف تحت عنوان "التحليل الإحصائي لعينة من المتكونين في منهجية كيفية إنشاء و تسيير مؤسستك CREE–GERME، مارس 2009 و تهدف إلى تقييم نتائج التكوين لتحسين الأداء و تكييف البرامج البيداغوجية مع متطلبات و احتياجات الحرفيين و وفق التنظيمات المستجدة كما تهدف من جانب آخر إلى محاولة تحليل النتائج الخاصة بإحداث مناصب الشغل و كذا في مجال توسيع النشاطات و خلق الثروة وقد أجريت الدراسة في شقين يرتبط الشق

الأول منها بتحليل لعينة من 121 حرفي، 80 منهم تابعوا تكوين في مجال التسيير المؤسساتي و 41 في مجال كيفية إنشاء مؤسسة مصغرة ، تناولت عملية التحليل الوقوف على جملة من المؤشرات العلمية و العملية للمعاينة حيث اختيرت العينة بطريقة عشوائية من مجموع 305 الذين استفادوا من التكوين على مستوى الغرفة حيث تمت متابعتهم ميدانيا مع مراعاة التوزيع مابين الذكور و الإناث، وقد اعتمدت الدراسة عينة متكونة من121 مستفيد من التكوين، حيث وزعت عليهم استمارة تحمل عدد من المؤشرات في شكل أسئلة وزعت على كامل أفراد العينة، أما الشق الثاني منها فيهدف إلى إجراء تحقيق ميداني على 40 مستفيد مقسمة على 15 مستفيد من التكوين في كيفية إنشاء مؤسسة مصغرة CREE و25 مستفيد تابعوا تكوينهم في مجال التسيير الحسن للمؤسسة GERME.

و لقد خلصت الدراسة إلى الدور الايجابي الذي لعبه البرنامج في دفع هذه المؤسسات نحو الأحسن من خلال المهارات التسييرية التي زودت بها المقاولين.

و نشير إلى أن هذه الدراسة لم تهتم بالجانب النظري للمقاولة أو عملية تقييم البرامج التكوينية لكنها اقتصرت على تحليل نتائج الاستبيان الموزع.

تنظيم البحث.

وللتفصيل في موضوعنا: تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وللإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات أو نفيها، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين و آخر تطبيقي، ننتقل فيها من الكل إلى الجزء كما يلي:

- **الفصل الأول**: المقاولة: المفهوم، المحددات و الدور.

و قد خصص هذا الفصل لدراسة مفهوم كل من المقاولة و المقاول حيث حددنا فيه مفهوم المقاولة و المقاول، و تطرقنا إلى التطور التاريخي لمفهوم المقاول عند مختلف المدارس الاقتصادية ثم انتقلنا إلى المحددات النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية للمقاول، و اختتمنا الفصل بدراسة الدور الاقتصادي للمقاول.

- **الفصل الثاني:** تقييم البرامج التكوينية.

و تناولنا فيه مفهوم التكوين و أهميته في تنمية الموارد البشرية، ثم مفهوم التقييم و أهدافه و أهميته كأحد مراحل عملية التقييم ثم مراحله، و انتقلنا إلى المبحث الثاني أين ركزنا على نماذج تقييم فعالية التكوين حيث ذكرنا أهمها، و في المبحث الأخير تطرقنا إلى الأدوات و الأساليب المعتمدة في تقييم التكوين، و ختمنا الفصل بذكر أهم المعوقات التي تعترض عملية تقييم التكوين.

- **الفصل الثالث:** دراسة حالة برنامج CREE–GERME المطبق في قطاع الصناعات التقليدية بالجزائر.

و هذا الفصل هو الجانب التطبيقي من الدراسة ، إذ هو عبارة عن دراسة حالة لبرنامج CREE–GERME المطبق في قطاع الصناعات التقليدية بالجزائر.

و لقد قمنا في هذا الفصل بعرض برنامج CREE–GERME (SIYB) المطبق على المستوى العالمي، و الإستراتيجية المتبعة لتطبيقه في مختلف أنحاء العالم، ثم أشرنا إلى أهم الحقائب التكوينية التي يحتوى عليها البرنامج، ثم تطرقنا قطاع الصناعات التقليدية و الحرف و أهميته في الاقتصاد الجزائري، كما تطرقنا إلى الهيئة التي تقوم بتطبيق البرنامج التكوينيCREE–GERME
وهي الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف، ثم أشرنا إلى المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية و التي اعتمدت على صياغة استبيان تم توزيعه على عدد من المتكونين، و كان تفريغ البيانات و تحليلها في المطلب الموالي و في الأخير أهم النتائج و التوصيات التي و صلت إليها الدراسة الميدانية.

الفصل الأول:

المقاولة: المفهوم، المحددات و الدور.

تمهيد.

تعتبر المقاولة من الحقول الدراسية الواعدة في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، حيث و بعد الحرب العالمية الثانية زاد الاهتمام بها بشكل كبير، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ظهرت مراكز بحث و ملتقيات علمية و ندوات متخصصة في مجال المقاولة، و يرجع الكثير من الباحثين هذا الاهتمام البالغ بهذا الحقل الدراسي من طرف الولايات المتحدة الأمريكية إلى النمو الكبير التي كان يحققه اقتصادها، هذا النمو الذي لم يكن بالدرجة الأولى سببه هو المؤسسات الكبيرة بل على العكس من ذلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المصغرة هي التي كانت تتنامى أعدادها بشكل كبير و التي كانت تتميز بفعالية عالية في الأداء و قدرة كبيرة على التأقلم مع مختلف الظروف و البيئات.

و لقد تعددت التعاريف و المفاهيم التي تم اعتمادها للمقاولة، حيث ركزت كل دراسة على زاوية معينة تطرقت إلى للموضوع من خلالها، و تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن أن نتطرق إلى موضوع المقاولة دون التعريج على مفهوم المقاول كونه يمثل العامل البشري المبدع الذي لا يمكن أن ندرس أي ظاهرة اجتماعية كانت أو اقتصادية دون أن يأخذ حيزا معتبرا من مجال تلك الدراسة.

لذلك فإننا خلال هذا الفصل ركزنا على دراسة المقاولة من زاوية أن المقاول هو العنصر الأهم في هذه الظاهرة، و ذلك تماشيا مع الأهداف العامة للبحث و طبيعة الموضوع الذي يركز على تقييم برامج تكوينية موجهة في الأساس إلى المقاولين أي المورد البشري البشري، و لقد حاولنا في هذا الفصل من خلال عدد من المباحث و المطالب أن نجمع معظم التعاريف التي تطرقت إلى مفهومي المقاولة و المقاول لأجل الوصول إلى إزالة الغموض حول هذين المصطلحين و كذلك وضع تعريف واحد يتم اعتماده خلال هذا البحث، و كذلك دراسة مختلف العوامل و الظروف التي يكون لها تدخل في صناعة شخصية المقاول و دفعه و تشجيعه على المقاولة و في المبحث الأخير نتطرق إلى دور المقاولة في التنمية الاقتصادية.

المبحث الأول: مفاهيم حول المقاولة و المقاول.

إن الدارس لموضوع المقاولة سوف تواجهه في دراسته عقبة كبيرة و هي تعريف كل من المقاولة و المقاول، حيث و لحد الآن ليس هناك إطار نظري واضح و دقيق يتفق عليه جميع الباحثين في هذا المجال، هذا ما أدى إلى التباين و الاختلاف الكبيرين في التعاريف، و يرجع السبب في ذلك انه كثيرا ما ارتبطت تعاريفهما بالنظريات الاقتصادية من جهة و بطبيعة النموذج الاقتصادي السائد في المجتمع من جهة ثانية.

المطلب الأول: تعريف المقاولة

لقد تعددت المفاهيم و التعاريف ذات العلاقة بمصطلح المقاولة، حيث ازداد الاهتمام من طرف الباحثين بهذا المصطلح وبإيجاد تعريف دقيق له، وقد بدأ الاهتمام الحقيقي بالمقاولة في سنوات ما بعد الحرب من طرف الاقتصاديين وخاصة المهتمين بمجال تاريخ المؤسسة، وقد أنشئ سنة 1948 مركز بحوث تاريخ المقاولة " the research centre in Entrepreneurial history " بجامعة هارفارد.

عرف الباحثون المقاولة و المقاول كل من خلال وجهة نظر تناولت الظاهرة من زاوية تختلف عن الزاوية التي قام غيره بمعالجة الموضوع من خلالها، وهذا ما أحدث تباينا كبيرا في التعاريف، ولكن بالرغم من كل هذا إلا أن هناك نقاط تقاطع يمكن أن نلحظها بين مختلف هذه التعاريف.

فرع 01: المقاولة "Entrepreneurship".

إن التباين بين تعاريف المقاولة وكذلك الغموض في بعض منها قد يرجع في الأساس إلى عدم وجود تعريف متفق عليه يوضح بدقة مفهوم المقاول، هذا الأخير الذي يرتبط مفهوم المقاولة به ارتباطا كبيرا ولتوضيح ذلك ومحاولة الوصول إلى تعريف واضح للمقاولة و المقاول نتطرق فيما يلي إلى أهم التعاريف التي وصل إليها الباحثون في هذا المجال.

المقاولة " Entrepreneurship" هي كلمة انجليزية الأصل تم اشتقاقها من الكلمة الفرنسية "Entrepreneur"، و قد ترجمت من طرف الكيبيكيين(كندا) إلى اللغة الفرنسية بـ "Entrepreneuriat".[1]

1- pierre-Andre JULIEN et Michel MARHESNAY, **l'entrepreneuriat,** édition économica, paris , 1996, p 08.

المقاولة "Entrepreneurship" = حاول، بدأ، خاض، و تتضمن فكرة التجديد و المغامرة.[1]

وتعرف المقاولة على أنها : "مجموعة من الأنشطة و المساعي التي تهدف إلى خلق و تطوير مؤسسة و بشكل أكثر عمومية خلق نشاط معين."[2]

وهذا التعريف هو تعريف عام يبقي مصطلح المقاولة مصطلحا عاما و غامضا، فهـو فقـط يشـير إلى إنشاء مؤسسة و تطويرها دون أن يشير إلى طبيعة هذه المؤسسة أو طبيعـة الأشـخاص القـائمين على إنشائها وما هي الآليات المعتمدة في ذلك.

أما الأمريكيون في بداية التسعينات فقد كان التعريف السائد عندهم للمقاولة هو تعريف الأسـتاذ فـي جامعــة هارفــارد البروفيســور "HAWARD STEVENSON"، و الــذي عــرف المقولــة على أنها: "اكتشاف الأفراد أو المنظمات لفرص الأعمال المتاحة و استغلالها ".[3]

وفي هذا التعريف يشير"STEVENSON" إلى أن المقاولة يجب أن يتوفر فيها التوافق بـين المـوارد المتاحة و الموارد الضرورية لاستغلال الفرصة، وكذلك ركـز التعريـف علـى أن المقاولـة تعتمـد على استغلال الفرص المتاحة بخلاف التعريف الأول.

وفي نفس سياق التعريف السابق الذي يركز على الفرص فإن هناك وجهة نظـر تـرى أن المقاولـة هي التي تصنع الفرص وذلك من خلال الإبداع حيث تعرف المقاولة علـى أنهـا: " سـيرورة يمكـن أن نجدها في مختلف البيئات وبأشكال مختلفة، تقوم بإدخال تغييرات في النظام الاقتصادي عن طريـق إبداعات قام بها أفراد أو منظمات، هذه الإبداعات تخلق مجموعة من الفرص الاقتصادية، وتكون نتيجـة هذه السيرورة خلق الثروة الاقتصادية و الاجتماعية للأفراد و المجتمع ككل ".[4]

و هذا التعريف يشير إلى أن المقاولة هي عبارة عن سيرورة أي أنها مجموعة من المراحل المنظمـة والمخطط لها، فهي لا تكون بشكل عشوائي أو قائمة على الصدف، فهي تنطلق من الإبداع الذي يمكنهـا من خلق فرص اقتصادية تسمح لها بتحقيق أهداف اقتصادية و اجتماعيـة، كمـا أن التعريـف اعتبـر أن الإبداع هو محور المقاولة.

1- A – FRANCOI, **manuel d'organisation, organisation de l'entrepreneur**, les éditions d"organisation, tome 2, paris , 1983, p 15.
2- Alain FAYOLLE, le **métier de créateur d'entreprise,** les éditions d"organisation, paris, 2003, p 16.
3- ibid, p 17.
4- ibid, p 18.

أما "ROBERT HISRIH" فيعرف المقاولة على أنها: " السيرورة التي تهدف إلى إنتاج منتج جديد ذو قيمة وذلك بإعطاء الوقت و الجهد اللازمين، مع تحمل المخاطر الناجمة عن ذلك بمختلـف أنواعهـا (مالية، نفسية، اجتماعية)، و بمقابل ذلك يتم الحصول على إشباع مادي و معنوي".[1]

هذا التعريف يشير صراحة إلى فكرة تحمل المخاطر التي تنجم عن المغامرة باقتراح منتج جديد على المستهلك قد يلقى القبول كما قد يلقى الرفض.

و يعرفها بيتر دراكر"DRUKER" فيقول : "المقاولة هي فعل الإبداع الذي يتضمن إعطاء المـوارد المتاحة حاليا القدرة على خلق قيمة جديدة ".[2]

وأعطى الاتحاد الأوروبي سنة 2003 التعريف التالي للمقاولة: " هي الأفكار و الطرق التـي تمكـن من خلق و تطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة و الابتكار و/أو الإبداع و الفاعلية فـي التسـيير وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة ".[3]

كل التعاريف السابقة بالرغم من اختلاف الزاوية التي تعتمدها في التحليل إلا أنها تتطرق إلى مفهـوم المقاولة على أساس أنها مجموعة من النشاطات (سيرورة) أو وظيفة، لكن هناك وجهة نظر أخرى ترى أن المقاولة هي حقل دراسي علمي أو مجال أكاديمي، و أكبر دليل على ذلك هـو الاهتمـام المتزايـد بها وإقامة الملتقيات و الأيام الدراسية حول هذا الموضوع وكذا الكتب و المجلات العديدة التي تهتم بهذا الموضوع، ولقد أصبحت المقاولة تخصصا يـدرس فـي الجامعـات، و فـي هـذا الإطـار يعـرف "L-J FILION" المقاولة كالتالي:

" المقاولة هي الحقل الذي يعنى بدراسة واقع المقاول و تطبيقاته من حيـث نشـاطاته و خصائصـه و الآثار الاقتصادية و الاجتماعية لسلوكاته، و كذلك يدرس أسـاليب دفـع و دعـم و حمايـة النشـاط المقاولاتي".[4]

1- ROBERT D HISRIcH et MIcHEL P. PETERS, **ENTREPRENEURSHIP : lancer, élaborer et gérer une entreprise**, édition de nouveaux horizons, France, 1989, p 07.

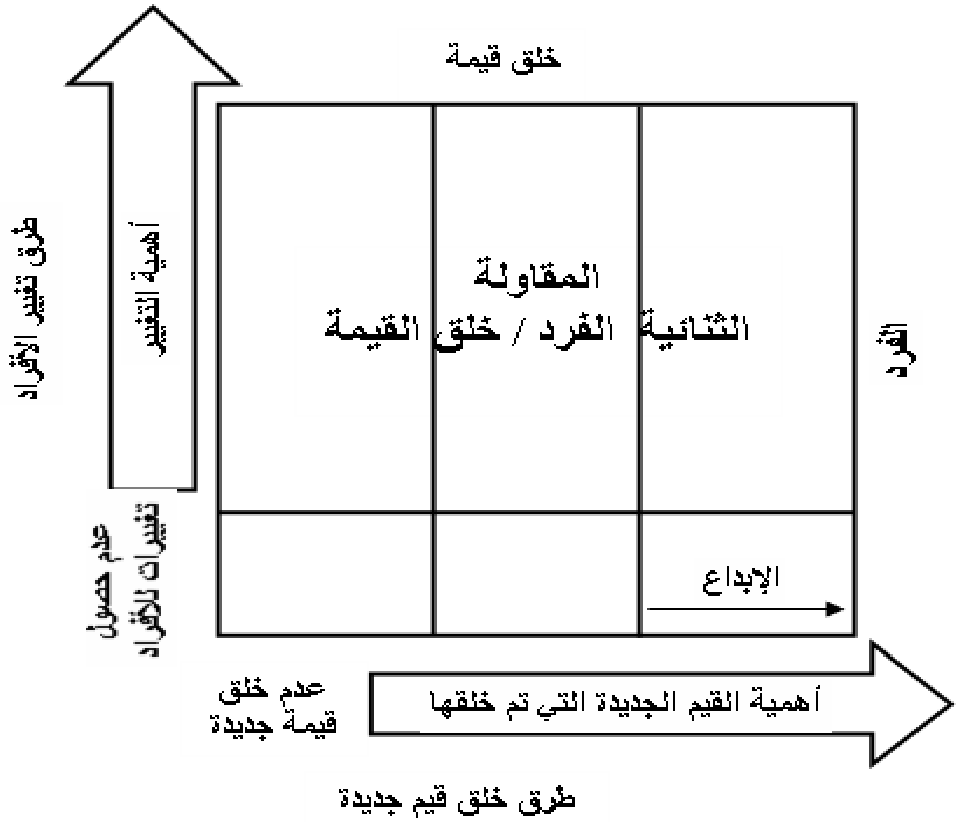
2-Nadim Ahmad and Richard G. Seymour, **DEFINING ENTREPRENEURIAL ACTIVITY,** p 08 , from the site http://www.oecd.org/dataoecd/2/62/39651330.pdf, on 16/12/2008 at 13:51.

3- ibid.

4- Azzedine TOUNES , évolution de la recherche dans le champ de l'entrepreneuriat , **REVUE ALGERIENNE DE MANAGEMENT ,** RAM n 01 , p 79 .

أما "BRUYAT" فقد عرف المقاولة على أساس أنها العلاقة بين الفرد و خلق القيمة و قد قام بتمثيل مجال المقاولة بالمصفوفة التالية:

الشكل 01: المقاولة بمفهومها الواسع.



Source: Thierry VERSRAETE, entrepreneuriat , édition de l'harmattan ,1999 , p19

و يوضح"BRUYAT" في الشكل أعلاه العلاقة بين الفرد و خلق القيمة حيث أنها علاقة تبادلية حيث أن الفرد هو الذي يقوم بخلق القيمة وذلك تبعا لأهدافه وإمكاناته و الخصائص التي يتميز بها و العكـس فإن خلق القيمة كذلك تؤثر في سلوك الفرد و قناعاته و اهتماماته.

و تعرف المقاولة كذلك من طرف بعض الباحثين عن طريق وصف ما يقوم به المقاول بحيث:" يقوم المقاولون بإبداع شخصي و يخوضون المخاطر بخلق مؤسسات جديدة، و ذلك البحث عن الموارد بهدف تنفيذ أفكار جديدة مبدعة تسمح بحل المشاكل و رفع التحـديات، أو تلبيـة احتياجـات سـوق محـددة بوضوح".[1]

1- حياة مراح، **المقاول الجزائري الجديد بين المعاناة و الإبداع**، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم و عمل، جامعة الجزائر، 2003، ص 36.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن مفهوم المقاولة يتمحور حول النقاط التالية:[1]

1. المقاولة تتطرق إلى المقاول على أساس انه شخص يتفرد بخصائص معينة.
2. المقاولة عموما تتحدث عن الإبداع.
3. المقاولة هي خلق أو إنشاء منظمة جديدة.
4. المقاولة هي خلق القيم.
5. المقاولة تهتم بالمؤسسات ذات نسبة النمو المرتفعة.
6. المقاولة تتضمن المخاطرة.
7. المقاولة تهتم بالمسيرين الملاك.

وإذا ما أردنا أن نربط تعريف المقاولة بموضوع البحث فإننا يجب أن نركز على تعريف للمقاولة يتماشى و خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، هذه الأخيرة التي يكون فيها المالك في كثير من الحالات هو نفسه المسير، وقد يرجع ذلك إلى سبب أو آخر لكن ما يهمنا هو أن هذه الطبيعة تقتضي منا أن نعتمد مفهوما للمقاولة يركز على أن المقاولة هي وصف لخصائص المقاول ودراسة أفعاله و سلوكاته ونتائجها، و هذا ما يقودنا إلى ضرورة اعتماد تعريف للمقاول، لأنه و في هذه المؤسسات بالذات لا وجود للمقاولة دون المقاول.

فرع 02: المقاول " Entrepreneur ".

لقد اعتمدت أغلب الدراسات التي تطرقت إلى موضوع المقاول على أسلوبين أساسيين لتعريف المقاول هما:[2]

- الأسلوب الوظيفي: وهو يركز على أعمال المقاول و سلوكاته ووظائفه، و هذه الطريقة تعرف المقاول على حسب سلوكاته و أفعاله، حيث أنها تصف و وظائف المقاول التي على أساسها يتم تحديد المقاول من غيره.
- الأسلوب الوصفي: هو الذي يصف المقاول في حد ذاته أي صفاته و خصائصه.

والفرق بينهما أن النظرة الوظيفية هي أكثر واقعية من النظرة الوصفية التي تميل إلى التجريد و المثالية.

1-christien BRUYAT , c**réation d'entreprise : contributions epistemologiques et modélisation** , thèse de doctorat de siences de gestion , université pierre mendés France (Grenoble II) école supérieure des affaires,1993 , p 46 .
2- MARK CASSON, **L'entrepreneur**, édition d'economica, paris, 1991, p 21.

وفيما يلي سرد لأهم التعاريف التي تتطرق إلى المقاول:

- المقاول " Entrepreneur ":[1] ظهرت هذه الكلمة في فرنسا خلال القرن 16 و هي كلمة مشتقة من الفعل " entreprendre " و الذي معناه: باشر، التزم، تعهد، و بالنسبة للغة الانجليزية فانه تستعمل نفس الكلمة " Entrepreneur " للدلالة على نفس المعنى في اللغة الفرنسية.
- عرف القاموس العام للتجارة الـذي تـم نشـره سـنة 1723 ببـاريس كـلا مـن المصـطلحين "entreprendre" و " Entrepreneur " بالشكل التالي:[2]
    - Entreprendre: تحمل مسؤولية عمل ما أو مشروع أو صناعة ...الخ.
    - Entrepreneur: الشخص الذي يباشر عملا أو مشروعا ما، حيث مثلا بدل أن نقول صاحب مصنع نقول مقاول صناعي.
- أما في انجلترا في القـرنين 16 و 17 فقـد كـان المصـطلح الـذي يقابـل مصـطلح المقـاول "Entrepreneur" هـو مصـطلح " Undertaker " أو " Adventurer " ، و لقـد عـرف الـ Johnson's Dictionary كلمة " Undertaker " كالتالي: " الشخص الذي يحاول استغلال الفرص التي تتميز بالمخاطرة ".[3]

في الواقع هناك الكثير من الباحثين الذين أولوا اهتماما بالغا بالمقاول في تاريخ الأدبيات الاقتصـادية لكـن أول مـن وضـع إطـارا نظريـا واضـحا للمقـاول هـو الاقتصـادي الايرلنـدي الأصـل "R CANTILLON "(1730)، ثم جاء بعده جملة من البـاحثين مـن المدرسـة التقليديـة الفرنسـية أمثـــال Condillac (1776) و Turgot (1776) و بعـــــدها Say J-B (1803-1829) وTarde(1890)، و كذلك كان الموضوع محل اهتمام المدرسة النمساوية و تمثـل ذلـك فـي أعمـال كل مـن Knight (1921)، Mises (1949 -1985) و Schumpeter (1934)، وكـذلك أعمـال كـــل مـــن Kirzner (1973)، Baumol (1968)، CASSON (1982)، وســوف نحـــاول فيما يلي تلخيص أهم التعاريف.

1- Alain FAYOLL et Azzedine TOUNES, " L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur ", In **Problèmes économiques**, N° 2.918, février 2007.
2- Sophie BOUTILLIER et Dimitri UZUNIDIS, **L'entrepreneur** : **une analyse socio-économique,** édition d'économica, Paris, 1995, p 08.
3- ibid.

- Cantillon : " المقاول هو صاحب رأس المال الذي يتحمل المخاطر الناجمة عن لا يقين (عدم التأكد) البيئة ".[1]
- David McClelland: "المقاول هو الشخص الديناميكي الذي يخوض مخاطر محسوبة ".[2]
- Knight : " المقاول هو الذي يتصرف على أساس توقعاته لتقلبات السوق، و يتحمل اللايقين في ديناميكية عمل السوق ".[3]

في هذه التعاريف يتفق كل من Cantillon و Knight و Clelland على أن المقاول يقوم بإنشاء مؤسسة أين يعمل في ظل لايقين البيئة بصفة عامة و تقلبات الأسواق بصفة خاصة، و هو يتحمل المخاطر الناجمة عن ذلك و قد تكون مخاطر مالية، جسدية (حوادث في العمل)، عائلية (قضاء وقت اقل مع العائلة)، نفسية (عند فشل المشروع).

- J-B Say : " المقاول هو الفرد الذي يملك و يسير مؤسسته ".[4]

المقاول حسب Say هو عنصر مهم في الديناميكية الرأسمالية فهو ينقل الموارد الاقتصادية من مستوى إنتاجية إلى مستوى أعلى، و هو لا يختلف مع التعريفين السابقين في أن المقاول يتحمل المخاطر و يعمل في محيط لا يقيني، و إنما يشترط في المقاول أن يكون هو صاحب المؤسسة و المسير في نفس الوقت و هذا ما يجعله منه شخصا فريدا له القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة و الحكيمة .

- Schumpeter : " المقاول هو الشخص المبدع الذي يقوم بإيجاد توليفات جديدة لوسائل الإنتاج تأخذ الأشكال التالية: إنتاج سلع أو خدمات جديدة، إدخال طرق إنتاج جديدة، فتح أسواق جديدة، إيجاد مصادر تموين بديلة، وصف طريقة تنظيمية جديدة".[5]

لقد نظرSchumpeter إلى دور المقاول كوظيفة فهو الذي يحدث الإبداع و الابتكار اللذان يعملان على تحديث جميع عوامل الإنتاج، و يرفع من مستويات الأنشطة و الحياة الاقتصادية، كما يرى أن المقاول هو فاعل التغيير (تنفيذ تركيبات جديدة).

1- ROBERT D HISRICH et MICHEL P. PETERS, op Cite, p 07.
2- ibid.
3- Nadim Ahmad and Richard G. Seymour , op Cite , p 08 .
4- Drucker Peter , **Les entrepreneur** , traduit de l'américain par hoffman Patrice , éditions Jean – Claude Lattes , 1985 p 53 .
5- Nadim Ahmad and Richard G. Seymour , op Cite , p 08 .

لكن عموما يقول Schumpeter " إن دور المقاول يتمثل في الإصلاح أو الثورة على روتين الإنتاج باستغلال اختراع ما، أو عموما لإمكانية تنفيذ تقنية غير منشورة، إنتاج سلعة جديدة، أو طريقـة إنتـاج جديدة لإنتاج سلعة قديمة أو استغلال منبع جديد للمواد الأولية أو إعادة تنظيم فرع صناعي ما، و هكذا".[1]

- I Kirzner : يرى أن المقاول عليه مواجهة مخاطر التجارة، لأنه يعمـل فـي سـوق لا يقينيـة و أمام لا يقين السوق لا بد على المقاول أن يطور المميزات التي تسمح له بمواجهة مخاطر السـوق و يتمثل فعله في استغلال الفرص التجارية التي لم تستغل من طرف الآخرين، وسـلاحه فـي ذلـك اليقظة في محاولة توقع المستقبل.[2]

بعد التمعن مليا في التعاريف المذكورة سابقا و تماشيا مع أهداف البحث ولأجل تحديد تعريف واضح لكل من المقاول و المقاولة يتم اعتمادهما خلال هذه الدراسة يمكن أن نعطي التعريفين التاليين :

- المقاول : " المقاول هو الشخص الذي يمتلك الصفات و القدرات و المهارات الشخصية التي تؤهلـه لاستغلال الفرص المتاحة وتحمل المخاطر الناجمة عن خلق و تطوير مؤسسة مـا فـي ظـل بيئـة لا يقينية، معتمدا في ذلك على الإبداع بمختلف أشكاله".
- المقاولة: " هي الظاهرة الناتجة عن نشاط المقاول ".

المطلب الثاني: تطور مفهوم المقاول في الفكر الاقتصادي.

لقد تطور مفهوم المقاول عبر الزمن بشكل مواز للتطور و التعقيد الحاصل في النشـاط الاقتصـادي فلقد اعتبر في البداية مجرد متعاقد أو وكيل لأفراد أو السلطات العمومية مكلف بمشروع ما، ثم مع بداية الثورة الصناعية اعتبر وسيطا، و صناعيا في بعض الحالات، ثم بعد ذلك أصبح يميز المقاول على أنـه ذلك الشخص القادر على تحمل المخاطر، ثم في عصر التصنيع يعتبر المقاول حجر الزاوية في التطور الاقتصادي.[3]

1- Schumpeter J , **capitalisme , sosiolisme et démocratie** , petite bibliothèque Payot , paris , 1967 , p 186 .

2- حياة مراح، مرجع سابق، ص 42 .

3- Sophie BOUTILLIER et Dimitri UZUNIDIS, op cit, p 07.

فرع 01: المقاول كمفهوم اقتصادي.

1. ظهور مفهوم المقاول.

هناك إجماع على أن مفهوم المقاول ظهر في فرنسا خلال القرن 16، حيث اعتبر مقاولا الشخص الذي يمضي عقدا مع السلطات العمومية لأجل القيام ببعض المشاريع العمومية مثل بناء عمارات أو جسور أو شق الطرق أو تزويد الجيش بالمواد الغذائية الضرورية، فالمقاول هو ذلك الشخص الذي تربطه علاقات تعاقدية مع الحكومة،[1] و هنا يبرز عنصر المخاطرة في أن المقاول يملك نظرة سطحية و تقريبية عن التكاليف الحقيقية للمشروع الواجب تحملها و كذا مدة الانجاز، و بالتالي لا يمكنه أن يحسب مسبقا ما يمكن أن يجنيه من أرباح أو يتكبده من خسائر في هذا المشروع.

2. المقاول كمفهوم اقتصادي.

دخل مفهوم المقاول في النظرية الاقتصادية على يد الاقتصادي و المفكر الفرنسي، الايرلندي الأصل Richard Cantillon، و حيث اصدر بين سنتي (1728-1730) كتابه Essai sur la nature de commerce en général و الذي ترجم إلى اللغة الانجليزية سنة 1755 أي بعد 21 سنة من موت Richard Cantillon ، و لقد اعتبر Cantillon أن المقاول يتموقع في مركز النشاط الصناعي و التجاري،[2] كما أن Cantillon استطاع أن يخرج مفهوم المقاول من مجاله الضيق و أعطاه مجالا أكثر اتساعا و شمولية، أما الإسهام الأكثر أهمية لهذا المفكر فهو أنه أول من اوجد العلاقة بين المخاطرة و المقاول، فأصبح المقاول يتحرك في حيز أكثر اتساعا من السابق، فأصبح المقاول هو العون الاقتصادي الذي يتحمل المخاطر في وسط تسوده حالة عدم التأكد، لكن Cantillon لم يتطرق أبدا إلى ملكية رأس المال و التسيير كما فعل من جاء بعده.

فرع 02: المقاول من وجهة نظر الكلاسيك و النيوكلاسيك.

1. المقاول من وجهة نظر الكلاسيك.

لم يتفق الاقتصاديون الكلاسيك على وجهة نظر جامعة فيما يخص مصطلح المقاول، و في هذا الصدد نجد نظرتين مختلفين الأولى هي النظرة الانجليزية بقيادة آدم سميث A. Smith(1723-1790)

---

1 -Ibid, p 08.

2 - Marie - Claude ESPOSITO et Christine ZUMELLO, **L'entrepreneur et la dynamique économique,** éditions ECONOMICA, Paris, 2003, p 14.

و ريكاردو D. Ricardo (1772-1823)، و الثانية هي النظرة الفرنسية و التي يقودها المفكر سـاي J.B. Say (1767-1823).

- النظرة الانجليزية: يمكن القول أن مفهوم المقاول لم يكن واضحا عند كل من سميث و ريكـاردو فآدم سميث كان منصبا على دراسة المشاكل التي تواجه المصلحة الفردية، و ركز على الآليات التي تسمح بحرية المبادرة الخاصة التي تتماشى و تحقيق المصلحة العامة، لكنه في كتابه " ثروة الأمـم" فرق بين وظيفة الرأسمالي و المسير، حيث أشار إلى أن ربح الرأسمالي لا يتضمن أجـرة التسـيير لكنه لم يلاحظ ابدأ المقاول على أنه مسير للمؤسسة و الرأسمالي على أنـه صـاحب رأس المـال الضروري لإنشاء المؤسسة، بل خلط بين المفهومين، أما ريكاردو فقد كان اهتمامه حول الشـؤون المالية، و عليه فهو كـذلك ذهـب إلـى نفـس مـا ذهـب إليـه آدم سـميث مـن أن المقـاول و الرأسمالي هم وجهان لعملة واحدة، حيث اعتبر ريكاردو أن رأس المـال هـو العامـل الأهـم و بالتالي المقاول يجب أن يكون مالكا لرأس المال، حتى يستطيع أن يتحمـل المخـاطر، و يكـون مؤهلا لاتخاذ القرارات المهمة.[1]
- النظرة الفرنسية: ترتكز نظرية ساي على المقاول المسير للموارد، حيث يعتبر المقاول هو المحرك الرئيسي للمؤسسة و النظام الإنتاجي و التجاري، و مقاول ساي هو(مزارع، صناعي، تاجر) و لكنه ركز على المقاول الصناعي، و في مفهومه للنشاط الاقتصادي و الصناعي القائم على تقسيم العمـل و جد أن المقاول يستغل معارفه و خبراته لخلق سلع نافعة، و كذلك فانه يستعمل العمال و المـوارد المتاحة كذلك. لقد وضع ساي المقاول في مركز العمليات الاقتصادية، و اعتبره عـون اقتصـادي رئيسي و ديناميكي لأجل التوازن الاقتصادي، و لقد وضع التعريف التالي " المقاول هو وسيط بـين مختلف مستويات المنتجين و كذلك هو وسيط بين المنتجين و المستهلكين، حيث انه يـدير العوامـل الإنتاجية، و هو يعمل أين لا يستطيع الآخرون فعل ذلك"، و المقاول قبل ذلك كله منظم فهو يقـوم بتجميع وسائل الإنتاج لإنشاء مؤسسته الخاصة، و بطبيعة الحال عليه تحمل المخـاطر المصـاحبة لذلك، و بالتالي فان المقاول بالنسبة لساي هو مسير و منظم و متحمل للمخاطر.[2]

1- Alain FAYOLL et Azzedine TOUNES, op cit, p 08.
2- François FCCAHINI, " L'entrepreneur comme un homme prudent", In **La Revue des Sciences de Gestion**, N° 226-227, juillet- octobre 2007, p 29.

2. المقاول في الفكر النيوكلاسيكي.

نتناول في تحليل المدرسة النيوكلاسيكية من خلال التطرق إلى أفكار رئيسية لمفكرين مختلفين.

لقد تطرق النموذج الحدي لمفهوم المقاول خاصة من خلال أعمال L. Walras (1834-1910)، الـذي يرى أن المجتمع يساوي مجموع الأفراد المكونين له و لا يحتوي على تناقضـات، ومـن هنـا يـرى Walras أن المقاول لا يتميز عن باقي الفاعلين الاقتصاديين، بحيث أن المقاول يجمع و ينسق مختلـف عوامل الإنتاج الرأسمال و العمل، سواء كان ذلك في الصناعة أو في التجارة، و ذلك حسـب الأسـعار النسبية لهذه العوامل في السوق، فإذا كانت المبيعات أكبر من تكلفة المواد الأولية معنى ذلك أن المقـاول سيحصل على الربح و العكس صحيح، و الاختلاف الوارد بين مقاول Walras و مقاول كل مـن Say و Cantillon هو أن الأول يفترض أن المقاول يعمل في ضل وسط يسوده اليقين وفق نموذج شـفافية السوق، المنافسة الكاملة و الحرة.

وتتحدد هوية المقاول على انه العون الاقتصادي المازج لعوامل الإنتاج (رأس المال، العمل، الأرض والتنظيم)، فالعامل يتلقى أجرا مقابل عمله في حين يستفيد الرأسمالي من الأرباح لقاء رأسـماله، وبـين الإثنين يختار المقاول التكنولوجيا الملائمة وفقا لأسعار الإنتاج، و لكن Walras لا يعطي أي مكان للعالم الذي يقوم بإنتاج المعارف العلمية التي تتضمن التكنولوجيا التي يستخدمها المقـاول و هـذا يعنـي أن المعارف العلمية و التكنولوجية هي عمليات خارجة عن الإنتاج، و لقد فرق بين سوق الخدمات المنتجـة و سوق السلع، ففي السوق الأولى عارضوا الخدمات هم أصحابها أما المقاول فهـو طالـب للخـدمات أما في سوق السلع فنجد العكس تماما حيث أن العارضين هم المقاولون و الطلب يكون مـن أصـحاب الخدمات، إذن هذين السوقين مرتبطين ببعضهما البعض بواسطة المقـاول، فهـذا الأخيـر يلعـب دور الوسيط، و لقد انتقد Walras النظرة الانجليزية التي لم تميز بين الرأسمالي و المقاول، و نفس النظـرة نجدها عند V.Pareto حيث أكد انه من الضروري التفريـق بـين وظـائف المقـاول و الرأسـمالي فما يحصل عليه الرأسمالي من جراء امتلاكه لرأس المال يختلف تماما عما نحصل عليه مـن تحويـل رأس المال هذا إلى منتج، أما مارشال A. Marshall (1842-1924) فاعتبر أن المقاول هـو مسـير المؤسسة حيث أنه الذي يتحمل مخاطر الإنتاج كما أنه يطلب الخدمات الإنتاجية و يحاول تحقيق المساواة بين المنفعة الحدية لهاته الخدمات و مساهمتها في الإنتاج، و المقاول يجب أن يكون على درايـة تامـة بتغيرات الإنتاج و الاستهلاك كي يتمكن من معرفة متى يجب أن ينتج سلعة جديدة أو متى عليه تطـوير

منتج قديم، كما يجب أن يكون على علم تام بالمواد الأولية، أي أنه يجب أن يكون يقظ لتغيرات الأسواق و البيئة.[1]

في الفترة الممتدة بين (1920-1980) ظهرت في المدرسة النيوكلاسيكية رؤى أخرى جديدة لمفهوم المقاول، حيث اعتبر شومبيتر J. Schumpeter (1883-1950) المقاول كمبدع و المؤسسة كوحدة إبداع، حيث يعتبر شومبيتر أول من ركز على عنصر الإبداع في الميدان الاقتصادي وذلك من خلال كتابه "نظرية التطور الاقتصادي" المنشور سنة 1912 فقد بين أهمية الإبداع في زيادة أرباح المؤسسة فالمقاول حسب هذا المفكر يقوم بوظيفة الإبداع الذي يعرفه على أساس أي تغيير يسمح بتحقيق أرباح جديدة و لهذا فان الربح هو المكافئة العادلة للمقاول الذي أخذ على عاتقه المخاطرة، و هو بهذا يعتبر الإبداع محرك النمو الاقتصادي و التطور التكنولوجي، و يقر أنه دون مقاولين لن تكون هناك منافسة كما أنه فرق بين المقاول و المسير فالأول هو المالك وفي نفس الوقت المسير و المستغل و المبدع أما الثاني فهو أجير فقط و بالتالي فلا يتحمل المخاطر، و يعتبر هذا المفكر أن وظيفة المقاول ليست مستمرة حيث أنها تتوقف عند توقف المؤسسة على الإبداع و خوض المخاطر.[2]

فرع 03: النظرة الجديدة لبعض مفكري علوم التسيير لمفهوم المقاول.

لم يعطى مفهوم المقاول حقه من الدراسة و الاهتمام خلال فترة النمو الاقتصادي، و غاب تحديد دقيق لدوره في الحياة الاقتصادية إلى غاية 1980 حيث عاد مرة أخرى ليحتل الصدارة في اهتمامات المختصين، و لقد تطرق إليه المفكران الأمريكيان الشهيران جيلدر Gilder و دراكر P. Drucker المتخصصين في علوم التسيير و ذلك في بداية الثمانينيات وفق تصور مختلف لكل منهما، أما Gilder فقد أشار إلى أن المقاول يعرف القوانين الخافية للسوق و يمارس صراعا ضد الفقر بخلقه لمناصب الشغل و الثروة و ربط هذا المفكر بين المقاول و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و يقول كذلك أن المسير هو المالك لرأس المال و المسير و المنظم وفي بعض الأحيان مهندس، و يظهره على أنه الوسيط بين عوامل الإنتاج و العالم المنتج للمعرفة.

1- Alain FAYOLL et Azzedine TOUNES, op cit, p p 19-22.

2- Marie - Claude ESPOSITO et Christine ZUMELLO, op cite p p 20-28.

أما بالنسبة لـ Drucker فان المقاول لا يوجد فقط في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بل كـذلك في المؤسسات الكبيرة، و يكمن جوهر المقاول في انه يجعـل مـن التغييـر شـعارا لـه، فالمقـاول ليس بالمضارب ولا الرأسمالي و لا الأجير.[1]

المطلب الثالث : خصائص و مميزات المقاول.

عندما نحاول تحديد خصائص و مميزات المقاول فإننا لا نجد أنفسنا أمام نـوع محـدد مـن النـاس أو طبقة اجتماعية محددة يأتي منها المقاولون، لأننا سوف نجـد مـن المقـاولين مـن كـانوا أغنيـاء ومن كانوا فقراء وسوف نجد فيهم كذلك الذكور و الإناث، المتعلمين و غير المتعلمين، فمقاولو الغد قـد يكونون اليوم حرفيين أو بنائين أو أطباء أو محامين، قد يكونون رؤساء أو مرءوسـين، لكـنهم جميعـا يشتركون في بعض الخصائص الشخصية التي سوف نحاول تلخيصها فيما يلي:

فرع 01: الخصائص الشخصية.[2]

1. الاستعداد و الميل نحو المخاطرة.

لقد أشارت معظم التعارف إلى أن المقول هو الشخص المخاطر أو متحمل المخاطر[3]، لذلك فان أهم ميزة في المقاول هو الميل نحو المخاطرة، لذلك نجد أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي يديرها رجل واحد هو صاحب المؤسسة هي أكثر ميلا للمخاطرة من المؤسسات الكبيرة.

وان الأشخاص الذين لديهم الجرأة لخلق مؤسسة أو بدأ مشروع جديد يحمل نوعا مـن المخـاطرة هم مقاولون، و المخاطرة متنوعة سواء عند بدا المشروع أو تشغيله، فالمسير/المالـك يعمـل غالبـا بأمواله الخاصة حتى أن هذه المخاطر قد تمتد للعائلة أيضا، و تتضخم هذه المخاطر وتـزداد عـادة مع احتمالية فشل المشروع، و نلاحظ انه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل و الاستعداد للمخاطرة.

إن أهم ما يجب أن يتمتع به المقاول هو الميل نحو المخاطرة، لكن المخاطرة غير المقامرة حيـث تقوم الأولى على العمل الشاق، و انتهاز الفرص السانحة، بينما تقوم المقامرة على الحظ و المصادفة.

الرغبة في النجاح:

1- Sophie BOUTILLIER et Dimitri UZUNIDIS, op cit, p 26-28.

2- فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي ، **الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2006 ص ص 10- 13

3- ROBERT D HISRICH et MICHEL P. PETERS , op Cite , p 56 .

يعرف المقاولون أهدافهم جيدا، و يعملون بمثابرة لتحقيق تلك الأهداف إنهم منظمـون فسـيولوجيا على أنهم يختلفون في درجة الرغبة في النجاح عن غيرهم و يملكون درجات اكبر مـن الأشـخاص العاديين حيث يقدمون مسؤولية ذاتية لأعمالهم ووظائفهم.

2. الثقة بالنفس.

إن الناس الذين يملكون الثقة في النفس و يشعرون أنهم يمكن أن يقابلوا التحديات، و عن طريـق الثقة في النفس يستطيع المقاولون و أصحاب المشاريع الصغيرة و المتوسطة أن يجعلوا من أعمـالهم أعمالا ناجحة، حيث أنهم يملكون شعورا متفوقا و إحساسا بأنواع المشاكل المختلفة بـدرجات أعلـى إذ أظهرت اغلب الدراسات أن المقاولين يملكون الثقة بالنفس، و قدرة على ترتيب المشاكل المختلفـة و تصنيفها و التعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين.

3. الاندفاع للعمل.

عادة ما يظهر المقاولون مستوى من الاندفاع نحو العمل أعلى من الآخرين حتى أن هذا الانـدفاع و الحماس يأخذ شكل العناد و الرغبة في العمل الصعب أو الشاق.

4. الالتزام.

لا بد للمقاولين من إدامة تركيزهم على أهدافهم و عدم تخليهم عـن تخطـيط أنشـطة مختلفـة و يمكن لأي إنسان أن ينجح في العمل الحر بشرط ألا يتراجع، وأن يتعلم مـن أخطائـه و أخطـاء الآخرين ذلك أن بقاء و نمو الأعمال و المشاريع لا يتوقف فقط على بعض الخصائص مثل الوضوح و التنظيم، و التخطيط الجيد، بل إن نموها يتغذى أساسا على التضحية و الالتزام.

5. التفاؤل.

يتميز المقاولون بأنهم متفائلون، فهم متفائلون أكثر من غيرهم، صحيح أن الناس قـد يفشـلون فـي تحقيق شيء ما في مرحلة ما من مراحل الحياة، وهذا أمر لا يمكن تفاديـه و لكننـا يجـب أن نـتعلم من ذلك الفشل، حيث نعتبر أن الفشل حلقة في سلسلة النجاح، شرط ألا تكون هذه الخطوة الأخيرة فـي المرحلة.

أما عند Schumpeter فان المقاول لا ينفصل أبدا عن الإبداع لذاك فانه يمكن أن نضـيف صـفة الإبداع إلى المقاول، و يكون إبداع المقاول في عدة أشكال (إنتاج سلع أو خدمات جديدة، إدخال طـرق إنتاج جديدة ، فتح أسواق جديدة، إيجاد مصادر تموين بديلة، وصف طريقة تنظيمية جديدة).

و كذلك تربط H .Vérin بين المقاول و روح المبادرة حيث تقول " أن تطور التحليل الاقتصادي بما فيه شبكة المفاهيم سمح بظهور شكل جديد للرجل الاجتماعي، فهـو يبـادر حسـب عقلانيـة غاياتـه و يصبح بذلك مقاولا ".[1]

شكل رقم02: الصفات الأربع للمقاول في العالم.



المصدر: لهواري سعيد، **محددات نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بو قرة، بومرداس، 2007 .

فرع 02: الخصائص السلوكية.

تشتمل الخصائص السلوكية على مجموعة من المهارات و التي تتضح من خلال التعرف على السلوك اليومي و الاستراتيجي و إدارة طبيعة العلاقات مع الأفراد العاملين معه أو مع المجموعات الإستراتيجية و التنافسية في البيئة، و لذلك فالمقاول إنما يوظف هذه الخصائص السلوكية لصـالح تطـوير الأعمـال

1- Vérin Hélène , " entrepreneurs , entreprises : quelques remarques historiques pour leur définition " , In **Actes du colloque entreprises et entrepreneurs en Afrique (XIX eme et XX eme siècle)** , tom 1 , éditions l'harmattan Paris , 1983 , p 33 .

و تعزيز إنتاجيتها و تحسين أدائها بشكل متميز، و عليه وضمن هذا الإطار فإن المقاول إنما يمتلك نوعين من المهارات تتجسد سلوكيا في تصرفاته و مواقفه، ومن ابرز هذه المهارات ما يلي: [1]

1. المهارات التفاعلية Interaction skills.

و تمثل مجموعة المهارات الإنسانية من حيث بناء و تكوين علاقات إنسانية بين العاملين و الإدارة و المشرفين على الأنشطة و العملية الإنتاجية، و السعي لخلق بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير و الاحترام و المشاركة في حل المشكلات و رعاية أو تنمية الابتكارات، فضلا عن تحقيق العدالة في توزيع الأعمال و تقسيم الأنشطة و إقامة قنوات اتصال متفاعلة تضمن سير العمل بروح الفريق الواحد، و هذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الإنتاجية و تطوير العمل.

2. المهارات التكاملية Integration skill.

المقاولون يسعون باستمرار إلى تنمية مهاراتهم التكاملية بين العاملين، حيث تصبح المنظمة أو المشروع و كأنه خلية عمل متكاملة و تضمن إنسانية الأعمال و الفعاليات بين الوحدات و الأقسام.

فرع 03: الخصائص الإدارية Managerial Skills.

و تمثل مجموعة المهارات التي يمتلكها أو يكتسبها المقاول و التي تضمن قدرته على اتخاذ القرارات و ممارسة الأنشطة الإدارية المتعلقة بالتخطيط و التنظيم و الرقابة و التحفيز، وهذه الفعاليات الجوهرية تكون حاسمة و ضرورية لنجاح المشروعات، و هذه المهارات الإدارية إنما تشتمل على تشكيلة أو توليفة متنوعة من المهارات نذكر منها ما يلي: [2]

1. المهارات الإنسانية.

وتمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين، ظروفهم الإنسانية والاجتماعية وتهيئة الأجواء الخاصة بتقدير واحترام الذات فضلا عن احترام المشاعر الإنسانية والكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات خلال بناء بيئة عمل تركز على الجانب السلوكي والإنساني وانعكاس ذلك على تعميم التنظيمي وتحسين الأداء والتميز .

1- فلاح الحسيني، **إدارة المشروعات الصغيرة : مدخل استراتيجي للمنافسة و التميز**، دار الشروق للنشر و التوزيع، غزة، 2006، ص 48.
2- نفس المرجع السابق، ص ص 49-50.

2. المهارات الفكرية.

وتتطلب عملية إدارة المشروعات أن يمتلك المقاول مجموعة المهارات الفكرية والخاصة وامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا لإدارة مشروعه وكيفية استناده وارتكازه إلى الأطر والمفاهيم العلمية والمعرفية، والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أسس الرشد والعقلانية.

3. المهارات التحليلية.

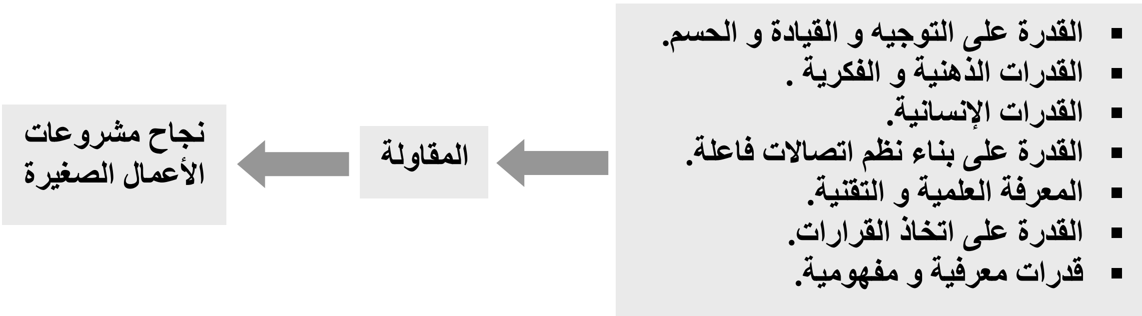
وترتبط المهارات التحليلية مع المهارات الفكرية والنظرية، وتهتم المهارات التحليلية بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حاليا ومستقبليا على أداء المشروع، وتهتم هذه المهارات في تحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمشروع، وكذلك تحليل عناصر الفرص والتهديدات المحيطة بالمشروع في بيئته الخارجية، وتحديد أثر ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة، كما تركز هذه المهارات التحليلية على تحليل العديد من السلوكيات الخاصة بالمنافسين وتصوراتهم المستقبلية ودراسة وتحليل سلوكيات المستهلكين وأثر ذلك على الحصة السوقية للمشروع وغير ذلك من المجالات الخاصة بالجوانب المالية والمحاسبية والإنتاجية والتسويقية وغير ذلك.

4. المهارات الفنية (التقنية).

وتتمثل في المهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية، والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء العديد من الأعمال الفنية خاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج وكيفية تحسين أداءه وكل ما يرتبط بالجوانب التشغيلية، و معرفة كيفية تركيب الأجزاء وصيانة بعض المعدات و الآلات، والمكونات الأساسية للآلات والمعدات، وهذه المهارات تكون ذات تأثير كبير في بعض المشروعات، كما هو الحال في مصانع الملابس والأقمشة، أو الشركات ذات الطبيعة التصنيعية والفنية كالنجارة والمشاغل الأخرى، وحتى في بعض المجالات الخدمية كالصيانة للأجهزة الكهربائية والمعدات الأخرى، حيث ينظر العاملين إلى الرياديين وكأنهم المرجع الأساسي لهم في هذا النشاط.

و المخطط الموالي يوضح العلاقة بين خصائص و مميزات المقاول و بين نجاح المشروع و ديمومته.

الشكل رقم 03: العلاقة بين الخصائص و القدرات الشخصية و بين نجاح المشروعات الصغيرة.



المصدر: فلاح الحسيني، نفس المرجع السابق، ص 54.

يتضح من تحليل مكونات المخطط أعلاه أنه على المقاول أن يمتلك مجموعة من الخصائص و المهارات المتميزة و التي تضمن نجاح و ديمومة مشروع الأعمال الصغير، حيث لا بد من توافر الخصائص و السمات القيادية و خاصة في مجال توجيه العاملين و إرشادهم إلى الآلية الفاعلة لتنفيذ مهامهم، كما أن عملية الحسم و عدم التردد في مسألة اتخاذ القرارات و التوجيهات تعد أساسية و ضرورية، لأنها في الوقت الذي تعزز فيه من ثقة العاملين بالمقاول و صواب توجهاته فإن اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب سوف يساهم في استثمار الفرصة و اقتناصها و بالتالي الاستفادة منها قبل أن يستثمرها الآخرون.

المبحث الثاني: محددات المقاول و أدواره.

إن المقاولة من حيث أنها ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالنشاط الاقتصادي، و ترتكز في الأساس على شخص المقاول، فلا بد من أنها تتأثر بمجوعة من العوامل النفسية و الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية التي تشكل عوامل محددة لهذه الظاهرة، و كذلك فان لها هي الأخرى تأثيرات على البيئة الاجتماعية والمؤشرات الاقتصادية و النمو الاقتصادي بصفة عامة، و يمكن أن نجمل محددات المقاول و دوره الاقتصادي فيما يلي:

المطلب الأول: المحددات البسيكولوجية (النفسية).

إن التركيبة الفريدة التي يتميز بها الإنسان تسمح له بالعيش و التأقلم في بيئات مختلفة، فلقد استطاع و على مر العصور من تذليل مختلف العقبات و التحديات التي طالما فرضتها عليه بيئته و لكن و في نفس الوقت نجد أن هناك تباينا بين الأفراد في درجة التأقلم مع البيئة و المرونة في التعامل معها و يمكن إسقاط ذلك بشكل مباشر على المقاولة، إذ وفي كثير من الحالات تتوافر لمجموعة من الأشخاص نفس الظروف و الإمكانات لإطلاق مشروع ما أو خلق مؤسسة لكن البعض فقط منهم هم الذين ينجحون في ذلك، و يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى اختلاف التركيبة النفسية لكل منهم.

أما بالنسبة للعوامل النفسية المحددة للمقاول فهناك على الأقل شكلين لهذه العوامل التي تلعب دورا مهما في النشاط المقاولاتي، الشكل الأول يتمثل في دوافع المقاول، حيث أن قوة الدوافع تعتبر محرك المقاولة، و الشكل الثاني يتمثل في المميزات و الخصائص الفردية و التي ترتبط بشخصية المقاول.[1]

و كلمة دوافع هي باللغة الانجليزية Motivation و جاء مصدرها من الكلمة اللاتينية Matere و معناها يتحرك، و يعرف قاموس Webster كلمة الدافع بأنها الشيء الذي يدفع الإنسان للتصرف أو الحركة، و لو قمنا بتحليل كلمة Motivation نجد أنها مركبة من كلمتين Motive + Action و يعني التصرف الناتج عن دافع.[2]

هناك عدد من نظريات الدوافع تتعدد بحسب تركيزها على مسببات و نشأة الدوافع ومن هذه النظريات نجد:

1- Alain FAYLLE, op Cite, p 60 p 61.

2- إبراهيم الفقي، **المفاتيح العشرة للنجاح**، المركز الكندي للتنمية البشرية، كندا، 1999، ص 32.

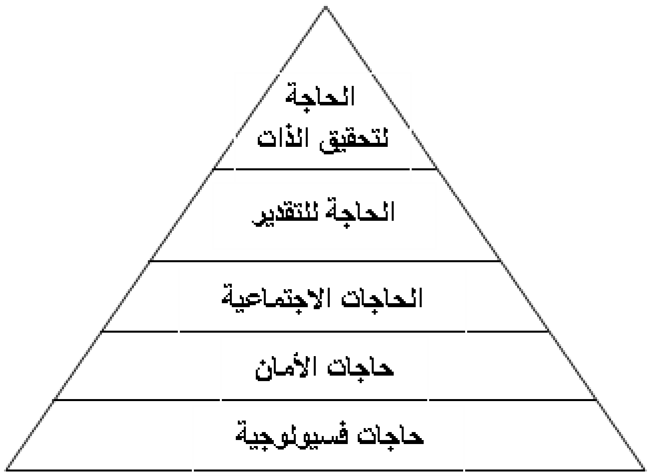
فرع 01: نظرية تدرج الحاجات لماسلو Abraham Maslaw.[1]

و يستند في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد و تعمل كمحـرك و دافع للسلوك، حيث أن هذه الحاجات تأتي بشكل تدرجي، و يتم ترتيبها بشكل هرمي يبـدأ بالحاجـات الأساسية و الفسيولوجية و ينتقل إلى أعلى عبر حاجات الأمان و الحاجات الاجتماعية و حاجات التقدير و حاجات تحقيق الذات، و يقوم الفرد بإشباع حاجاته بشكل تدريجي حيث يبدأ بإشباع الحاجات في قاعدة الهرم، و كلما اشبع حاجة انتقل إلى الحاجة التي تليها إلى أن يصل إلى قمة الهرم.

كما أن الحاجات الغير مشبعة لمدة طويلة، أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها قـد تـؤدي إلى إحباط و توتر حاد قد يسبب آلاما نفسية.

و الشكل الموالي يمثل هرم ماسلو Maslaw لتدرج الحاجات.

الشكل رقم 04: هرم Maslaw للحاجات.



المصدر: احمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 142.

أما بالنسبة إلى المقاول فانه يمكن أن يكون هناك عدد كبير من الدوافع للمقاولة أو إنشاء مؤسسة لنفس الشخص، لكن هناك دائما دافع مهيمن يكون هو الأكثر أهمية من الدوافع الأخرى، قد يكون هذا الـدافع هو الحصول على الأموال أو حب التسلط أو غيرها من العوامل، لكن و بالإسقاط على هـرمMaslaw لتدرج الحاجات فان دافع المقاولة يكون استجابة للحاجات في قمة الهرم أي الحاجة إلى التقدير من طرف الآخرين أو الحاجة لتحقيق الذات و الوصول إلى نجاح شخصي و اجتماعي.

3- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص ص 141 ، 142.

و قد يكون أهم دافع للمقاولة بالنسبة لـ Shapero هو دافع الاستقلالية أو أن يكون الفرد رئيس نفسه أو يدير أملاكه الخاصة، فالانجذاب إلى الاستقلالية هو من أهم دوافع المقاول و يلعب دور مهم في اتخاذ قرار المقاولة من عدمه، بالرغم من أن المقاول عند إنشاء مؤسسته الخاصة لن يحقق الاستقلالية التامـة حيث انه سيبقى مرتبطا بالموردين من جهة و الزبائن من جهة أخرى و كذلك هناك ارتبـاط بمختلـف المؤسسات الأخرى و بالمجتمع ككل.[1]

فرع 02: نظرية دافع الإنجاز لـ ديفيد ماكليلاند David McClelland.[2]

حيث توصل من خلال تجاربه إلى أن هناك أفراد ذوو ميل و رغبة إلى إتمام العمل بصـورة جيـدة خلافا للأفراد العاديين، و لقد أطلق على هؤلاء مسمى ذوو الإنجاز العالي، و استطاع أن يستنبط من هذه الدراسات أن هناك دافع تميز هو دافع الانجاز، وتتلخص هذه النظرية في الاعتبارات التالية:

- دافع الإنجاز يشير إلى تلك الرغبة في انجاز العمل بصورة جيدة، و يمكن أن نلاحظ أن هناك أناس حولنا متحمسين بدرجة عالية لإتمام و إنهاء و انجاز أعمالهم.
- إن دافع الإنجاز يعتبر من الدوافع المتعلمة، حيث أنها ترجع إلى خبرات الشخص ورصيد مـا تعلمه، و ترجع إلى تربيته السابقة، و يلعب الجانب الاجتماعي و الثقافة السائدة دور مهما فـي صناعة هذا الدافع، فمثلا وجد McClelland أن الشعوب التي تحتوي أسـاطيرها و حكاياتهـا الشعبية على قيم انجاز عالية، تكون أكثر قدرة على الانجاز من تلك الشـعوب التـي تحتـوي أساطيرها و حكاياتها الشعبية على مقدار عال من القدرية و التواكل و الحظ.
- يتميز ذوو الإنجاز العالي بخصائص تختلف تماما عن ذوي الانجاز المنخفض، و هي كالآتي:
  - يميل ذوو دافع الانجاز إلى تحمل المخاطر المحسوبة.
  - يميل ذوو دافع الانجاز العالي إلى اختيار تلك الأعمال التي تعطيهم أكبـر قـدر ممكـن من المعلومات عن مدى إنجازهم و مدى تحقيقهم لهذه الأهداف.
  - يميل ذوو دافع الإنجاز إلى اختيار تلك الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير من جراء إتمام العمل بنجاح.

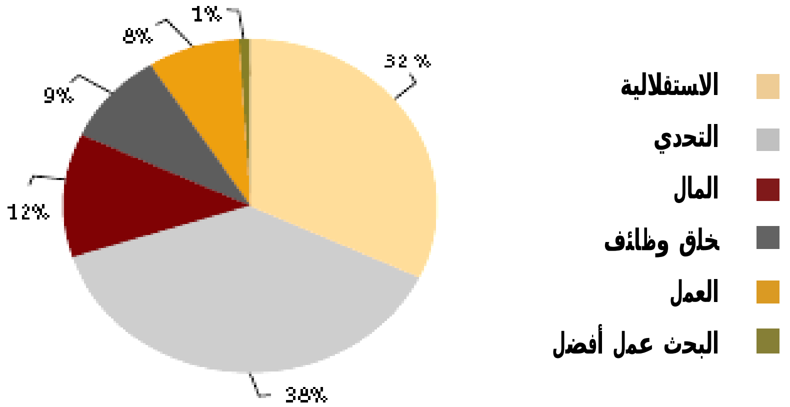
1- Alain FAYLLE, op Cite, p p 60 ; 61.

2- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، مرجع سابق، ص ص 145 – 147.

- فور قيام ذوي دافع الإنجاز العالي باختيار العمل و تحديد أهدافه يصبح هذا العمل مسيطرا على مشاعر و حواس و كيان ووجدان الفرد.

و في دراسة قامت بها اللجنة الوطنية للمعرفة بالهند لمعرفة مدى تأثير مجموعة من الدوافع الداخلية و الخارجية على المقاولة، قامت باستقصاء لمجموعة مقاولين تتلخص نتائجه في الشكل التالي:

الشكل رقم 05: دوافع المقاولة.



Source: Entrepreneurship in India, study of the National Knowledge Commission, India, 2008, p 10.

من الشكل نلاحظ أن الدوافع الداخلية و التي هي استجابة لحاجة الفرد في التقدير و تحقيق الذات (الاستقلالية، التحدي) تشكل ما نسبته 70% أي أن الدوافع الأهم في اتخاذ قرار المقاولة هي الدوافع الداخلية(النفسية) للإنسان.

المطلب الثاني: المحددات الخارجية.

إن الإنسان بطبيعته كائن اجتماعي يتأثر و يؤثر في البيئة التي يعيش فيها، و كذلك بالنسبة للمقاول فان هناك مجموعة من العوامل الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية لها دور كبير في نزوعه و ميله إلى المقاولة، و نقصد بها مجموع العوامل التي لها علاقة مباشرة مع مختلف الأوساط و البيئات التي يعيش فيها الفرد و كذلك الأفراد و الجماعات الذين يختلط معهم و يحتك بهم و يتعامل معهم و هذه الأوساط قد تكون (العائلة المدرسة، الجامعة، المؤسسة، المجتمع، البلد أو الإقليم)، حيث قد يكون لها تأثيرات إيجابية أو سلبية على اتخاذ الفرد لقرار المقاولة.[1]

1- Alain FAYLLE, op Cite, p p 60;61.

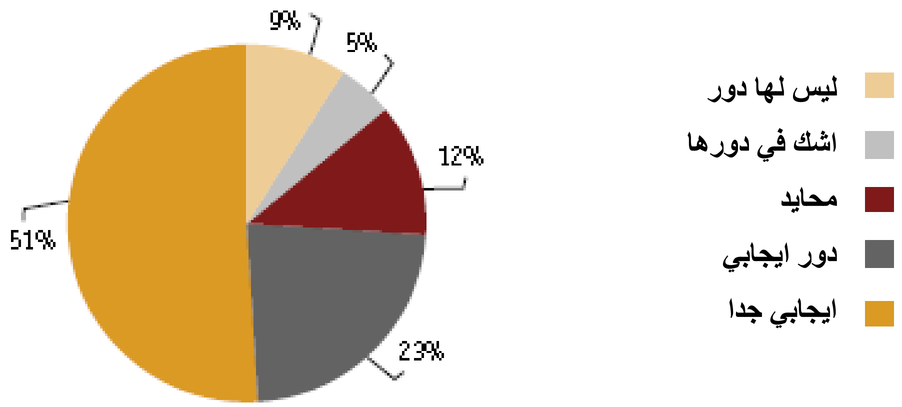
فرع 01: العائلة.

حيث ركزت الكثير من الدراسات على العائلة و دورها في صـناعة المقـاول و تشـجيعه و دعمـه إذ أن الكثير من المقاولين يأتون من عائلات مقاولين أو حرفيين، فكون الأبوين أو أحـد أفـراد العائلـة مقاولا أو مالكا لمؤسسة خاصة أو صناعة حرفية أو تقليدية مستقلة أو يمارس عملا حرا يجعلـه يـؤثر في أبنائه، و يدخلهم عالم الأعمال في سن مبكرة مما يكسبهم شخصية قادرة على تحمل المخاطر إضافة إلى الخبرة التي يكتسبونها من الممارسة المبكرة للعمل أو التجارة، و هذا مـا يجعلهـم مـؤهلين أكثـر من غيرهم لإنشاء مؤسسة أو إطلاق مشروع ما، كما أن العائلات المقاولة تحتضـن مشـاريع أفرادهـا و يمكن أن تدعمهم معنويا و ماديا.[1]

كما أن العائلة هي الوسط الأول الذي يأخذ عنه الطفل مختلف القيم و المعتقدات التي تصبح كموجـه لسلوكه و مرجع يستند إليه في اتخاذ قراراته و تبني خياراته المختلفة، إضافة إلى أن طريقـة التنشـئة والتربية المعتمدة في العائلة هي التي تصقل شخصية الفرد و تكسبه الميزات الشخصية للمقاول من حب للمخاطرة و الرغبة في الانجاز و النجاح و الثقة بالنفس ...الخ.

و الشكل الموالي هو عبارة عن نتائج استقصاء موجه لمجموعة من المقاولين في الهند، فـي دراسـة أعدتها اللجنة الوطنية للمعرفة بالهند حول دور العائلة في صناعة و دعم المقاول.

شكل رقم06: دور العائلة في صناعة المقاول.



Source: Entrepreneurship in India, study of the National Knowledge Commission, India, 2008, p 23.

1-ROBERT D HISRICH et MICHEL P. PETERS, op Cite, p 40.

و كاختصار لكل ذلك فان العائلة تعتبر الحاضنة الأولية للمقاول حيث أنهـا تـزوده بمجموعـة مـن المؤهلات المادية و المعنوية التي تمكنه من اتخاذ قرار المقاولة.

فرع 02: قيم و ثقافة المجتمع.

يعرف Geert Hofstede الثقافة بأنها برمجة فكرية جماعية خاصة بمجموعة اجتماعية معينة اتجاه بيئة معينة، حيث يبحث عن التلاؤم أو التكيف معها.[1]

تبرز أهميتها جليا من خلال نظريةZ لـ w.Ouchis و تشغل الملامح الثقافية اليابانية أهميـة كبيـرة في كفاءة المؤسسات، مما يبرز أن قيام أي نشاط اقتصادي في بلد ما يكون بناءا على معطيات الثقافـة الوطنية للبلد ذاته بدل من تقليد الثقافة الأوروبية أو الأمريكية، و هي الفكرة التي يؤكد عليها مالك بـن نبي وهو ما يصطلح عليه بالمعادلة الاجتماعية في كتابه المسلم في عالم الاقتصاد[2]، و يمكن أن نلخـص مكونات ثقافة المجتمع فيم يلي:

1. القيم: كما سبق التعرض إليها فهي تمثل الأفكار و المعتقدات الأساسـية و التصـورات (الدنيويـة والمقدسة) المتناقلة من جيل لآخر و هي شرط لقبول السلوكيات و اندماجها، كما يعتبر الدين باعتباره من المعتقدات جزء من هذه القيم الثقافية و يعتبر أحيانا القيمـة المركزيـة للمجتمعـات المتدينـة[3] و قد يكون الدين عائقا أمام الإبداع و الحرية في التفكير، فمثلا الديانة المسيحية في أوروبـا كانـت عائقا للحرية بكل أنواعها و بالتالي كانت عائقا أمام المقاولة، لكن المسيحية البروتسـتانتية أعطـت هامشا أكبر من الحرية، و قبلها الدين الإسلامي الذي نشر الكثير من القيم الداعية للعمـل و إتقانـه وإعمال العقل و حرية التفكير و التعبير عن الرأي و حتى حرية الديانة، مما جعلـه يكـون عامـل إيجابي في الإزدهار الاقتصادي.

كما تكمن أهمية القيم في كونها عامل مهم في خلق الحمـاس و المثـابرة و الجـد فـي العمـل و هو ما ذهب إليه ماكس ويبر، وهي التي كانت وراء عملية تحديث أوربـا، حيـث أن الاتجاهـات السيكولوجية التي تشكل روح العمر التاريخي هي مفتاح فهم التطـور الاقتصـادي و لـيس القـوي الإنتاجية وعلاقات و أسلوب الإنتاج، تبرز القيم كذلك في عدة مفاهيم أخرى كالعمل وخاصة العمـل

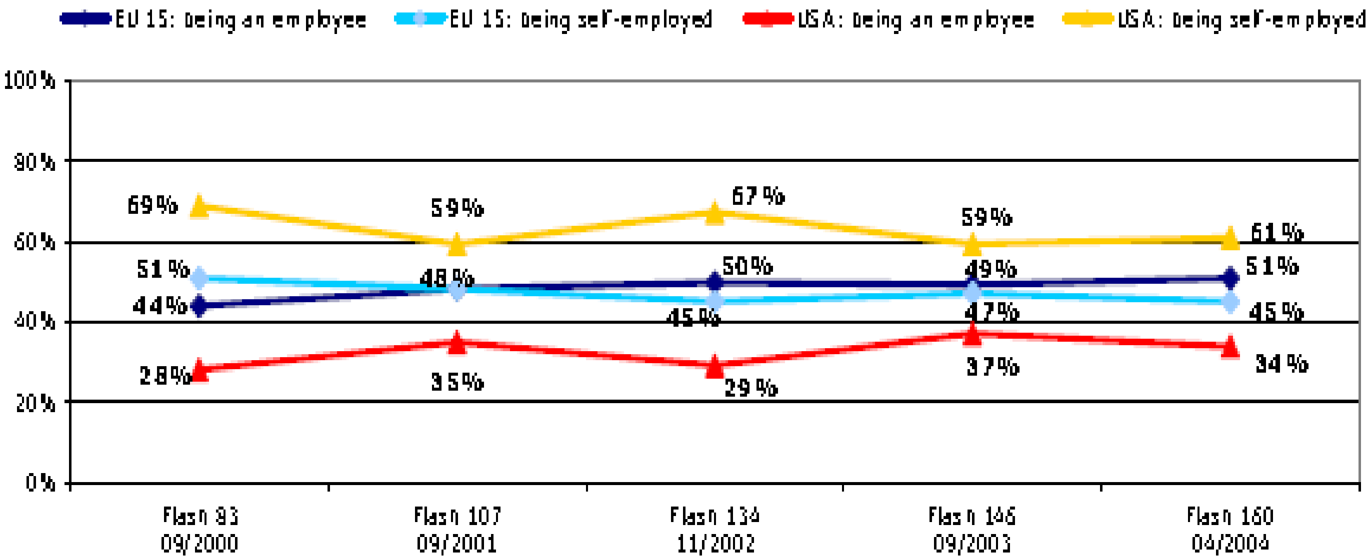
1- سليمة سلام، **ثقافة المؤسسة و التغيير**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 13.
2--مالك بن نبي،**المسلم في عالم الاقتصاد** ،دار الفكر،بيروت،1990، ص35.
3-BRIGITTE Berger et AL, **esprit d'entreprise : cultures et sociétés, paris**, maxima, 1993, p p 6-7.

الجاد و الوقت، و كذلك القيم السياسية التي قد تكون الديمقراطية الراهنة كأحد أشكالها حيث أنها تدعو إلى الحرية التي هي عامل مهم في تشكيل توجهات الفرد و قدرته على الإبداع و تحمل المسؤولية.

2. الأساطير: و هي ترتبط بالتاريخ الوطني و هي تكون لتدعيم القيم المقبولة.
3. الشعائر: فهي كل التظاهرات التي تجني فيها القيم و الأساطير و الأعياد الوطنية و الزواج و الجنائز و كذا الولادات التي تحييها الفئات الاجتماعية.

والشكل الموالي يوضح الفرق بين ثقافة المجتمع الأمريكي التي هي أكثر ميلا نحو المقاولة و العمل الحر، حيث نلاحظ في الشكل التباين الكبير بين الأشخاص الذين يفضلون العمل الحر و الذين يفضلون الوظيفة، أما بالنسبة لأوروبا فنجد أن هناك تقاربا بين الفئتين.[1]

الشكل رقم07: تفضيل الأعمال الحرة و الوظائف في كل من (و م أ) و أوروبا.



Picture 05: Entrepreneurship , European Commission , survey was requested by Directorate General Enterprise and coordinated by Directorate General Press and Communication , June

فرع 03: التعليم و التكوين.[2]

يعتبر التكوين بشقيه الأولي أي التعليم بمختلف مراحله و أطواره من المدرسة إلى الجامعة و كذلك التكوين المكمل الذي يتمثل في التكوين المتخصص في مجال المقاولة و كيفية إنشاء مؤسسة و تسييرها من بين المصادر المهمة للمعارف و المعلومات، حيث أكدت الكثير من الدراسات على الدور المهم

1- **European Commission**, Entrepreneurship, survey was requested by Directorate General Enterprise and coordinated by Directorate General Press and Communication , June 2004 ,p 04 .

2- Alain FAYLLE, op Cite, p 65.

الذي يلعبه التكوين في منح المقاول الكفاءة و المعرفة اللازمة لتنفيذ مشروعه، ومن جهة أخرى للتعليم أهمية بالغة في تنمية و تطوير الميل و النزوع للمقاولة من طرف الطلبة، فالتعليم قادر على أن يوجد الميول و يهيئ شريحة كبيرة من المجتمع للمقاولة.

بحوث أخرى ركزت على العلاقة بين المستوى التعليمي للمقاولين و أداء المؤسسات التي تم إنشاؤها أو استئناف عملها، بينت هذه الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد على تكنولوجيا عالية تتطلب مقاولين مؤهلين جيدا و ذوي تكوين عالي المستوى، ومن النتائج الرئيسية كذلك أن المؤسسات ذات معدلات التطور و النمو المرتفعة هي مؤسسات قام بإنشائها مقاولون يملكون تكوين تقني و تجاري صاب إذا فدور النظام التعليمي في المقاولة هو تحسيس الطلبة و توعيتهم بأهمية المقاولة و تكوين صورة متكاملة للمقاول في ذهنهم، تزويد الطلبة بالمعارف و المؤهلات التي تساعد الفرد على اتخاذ القرارات جيدة تسمح بتجسيد مشاريع ناجحة و خلق مؤسسات تحقق مستويات نمو معتبرة.

فرع 04: العوامل الاقتصادية.

نقصد بالعوامل الاقتصادية مختلف الموارد من مواد أولية و يد عاملة مؤهلة و ذات خبرة و كذلك وسائل الإنتاج و مصادر التمويل و الحصول على المعلومات و المعارف المختلفة، حيث أن العوامل الاقتصادية لا تأتي في المقام الأول حيث إذا توفرت الإرادة و وجدت الإمكانات الشخصية و الدوافع القوية يمكن فعل المستحيل، لكن هذا لا يعني أن العوامل الاقتصادية غير مؤثرة، إذ أنها قد تكون عوامل مفتاحية في التوجه نحو المقاولة لدى الأفراد و إنشاء مؤسساتهم الخاصة، حيث أن الوسائل و الموارد الاقتصادية المتاحة و القدرة على البحث و الحصول عليها و استغلالها، تعتبر ميزة للمشروع و المؤسسة ذاتها.

و يمكن أن نجمل أهم العوامل الاقتصادية و الموضوعية فيما يلي:

1. التمويل : حيث يعتبر التمويل من أهم العقبات التي تواجه المقاولين، خاصة في الدول النامية، حيث لا توفر هذه الدول على نضام مصرفي فعال و كذلك عدم وضع الدول لبرامج تمويلية تساعد المقاولين على تجسيد أفكارهم و مشاريعهم.
2. مدى انفتاح الأسواق: حيث أن انفتاح الأسواق الداخلية للبلاد على الأسواق الخارجية قد يكون عاملا سلبيا أو ايجابيا على المقاولة، ففي الدول النامية يكون عاملا سلبيا حيث لا يستطيع المنتجون

المحليون أن ينافسوا المنتجات التي تأتي من الدول المتطورة التي تعتمد على التكنولوجيا المتطـورة مما يجعل من المقاولة تحمل في طياتها مخاطر كبيرة لا يسـتطيع الكثيـرون المغـامرة بتحملهـا و العكس بالنسبة لمقاولي الدول المتطورة الذين يعمل انفتاح الأسواق لصالحهم.

3. توفر فرص المقاولة: حيث انه في الكثير من الاقتصاديات المغلقة يعاني الأفراد من عدم توفر فرص المقاولة و قد يرجع ذلك لعدة أسباب من أهمها عدم القدرة على الإبداع و الابتكار.
4. السياسات الاقتصادية الحكومية: التي تلعب دورا كبيرا في دعم المقاولة من خـلال بـرامج تمويـل للمشاريع الصغيرة و المتوسطة و كذلك البرامج التدريبية التي تهدف لتطـوير القـدرات التسـييرية لأصحاب هذه المؤسسات، بالإضافة إلى الامتيازات الجبائية التي قد تمنح للمقاولين الجدد.

المطلب الثالث: الدور الاقتصادي و الاجتماعي للمقاولة.

إن المقاولة من حيث أنها ظاهرة مرتبطة بالنشاط الاقتصادي فلا بد من أنه كما تتأثر هي بالعوامـل الاقتصادية فان لها هي الأخرى تأثيرات على المؤشرات الاقتصادية و النمو الاقتصادي بصـفة عامـة وعندما نطرح سؤال ما هو دور المقاولة في النمو الاقتصادي؟، فإنه عند إجابتنا على هذا السؤال يجـب أن نتطرق إلى دور المقاول في خلق المؤسسات و الأنشطة الاقتصادية الجديدة وما ينشأ عنه من إيجـاد مناصب شغل ووظائف جديدة، و كذا زيادة المنافسة و معدلات الإنتاج عن طريق اسـتعمال تكنولوجيـا جديدة و إبداعات، حيث أن المستويات العالية من المقاولة تترجم مباشرة إلى مستويات عالية من النمـو الاقتصادي، و يمكن أن نجمل دور المقاولة الاقتصادي فيما يلي:

فرع 01: إنشاء المؤسسات.

خلق المؤسسات هي المظهر الأكثر وضوحا للمقاولة، حيث أن هذا الخلق أو الإنشاء يعتمد في أغلبـه على أفكار إبداعية لم يتم اعتمادها من قبل من طرف المؤسسات الموجـودة، و يكـون ذلـك اسـتجابة لاحتياجات السوق حيث يكون ذلك بهدف إشباع هذه الحاجات، و إن أغلـب المؤسسـات التـي يقـوم المقاولون بإنشائها هي عبارة عن مؤسسات صغير أو متوسـطة[1]، و هنـاك عـدة معـايير لتصـنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و قد قسمت هذه المعايير إلى نوعين كمية و نوعية.

1- pierre-Andre JULIEN et Michel MARHESNAY, op Cite, p 23.

1. المعايير النوعية: و هي التي تهتم بطرق الإنتاج، طرق التوزيع، طرق التسيير، و على هذا الأساس هناك عدة تعاريف منها:

- "هي المؤسسة المسيرة بطريقة حرة (ملك للمسير) " و قد وضع هذا التعريف في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1953.[1]
- تعريف Hiri Goyen : " هي المؤسسات التي يتحمل فيها رئيس المؤسسة شخصـيا و مباشـرة المسؤوليات المالية، التقنية، الروحية و الاجتماعية مهما كان نوعها"[2].

– المعايير الكمية: و هي التي تركز على حجم المؤسسة، عدد العمال، رأسمال المؤسسة، قيمة الأصول.

و تجدر الإشارة إلى أن المعايير الكمية تختلف من بلد لآخر ومن منطقة لأخرى حسـب خصـائص و مميزات اقتصاد ذلك البلد أو تلك المنطقة أو الإقليم، و كذلك فان المعايير الكمية هي المعايير المستعملة في الغالب، ومن بين المعايير الكمية يتم التركيز على معيار حجم العمال.

و يصنف القانون الجزائري المؤسسات إلى صغيرة و متوسطة أو مصغرة حسب القانون التـوجيهي رقم (1-88) المؤرخ في 2001/12/12 كالتالي:

الجدول رقم 01 : تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

	متوسطة	صغيرة	مصغرة
رقم الأعمال (دج)	2 مليار – 200 مليون	(20-200) مليون	< 20 مليون
عدد العمال	(50-250) عامل	(10-49) عامل	(1-9) عامل
الحصيلة السنوية (دج)	(100-500) مليون	(10-100) مليون	<10مليون

المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية عدد 77 قانون رقم (1-88) المؤرخ في 2001/12/12 .

و تتمثل الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسات فيما يلي:

- تمثل (م،ص،م) في (و،م،أ) حوالي 90% من المؤسسات، تشغل ما لا يقل عن 45% مـن اليـد العاملة في القطاع الخاص، وفي فرنسا 45% من النسيج الصناعي.

1- لرقط فريدة و بوقاعة زينب، **دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاديات النامية و معوقات تنميتها**، الملتقى الدولي حول طرق و آليات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2003.

2- نفس المكان.

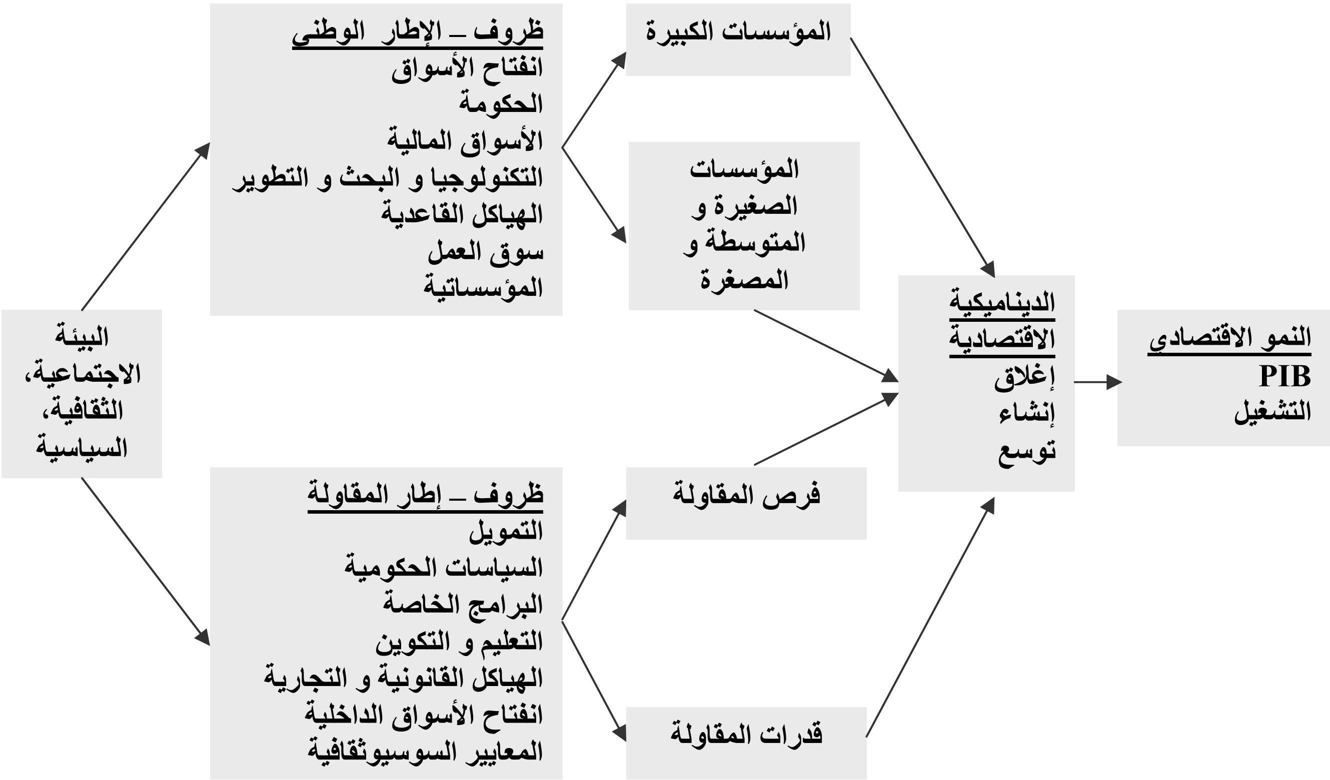
- تساهم بشكل كبير في امتصاص البطالة خاصة في الريف، في فرنسا بين سنة (89-95) سرحت المؤسسات الكبرى حوالي مليون عامل في حين خلقت (م،ص،م) مليون و مائتي ألف منصب عمل.
- تحقق تنمية جغرافية متوازنة و توازن توزيع الدخول.
- تساهم في تنمية الصادرات و توازن ميزان المدفوعات.
- قدرتها على تنمية رؤوس الأموال العائلية من خلال المدخرات الفردية و العائلية و الهبات غير الحكومية.

فرع02: النمو الاقتصادي و خلق مناصب الشغل.

لقد اهتمت الكثير من الدراسات و البحوث بدور المقاولة و خلق المؤسسات في النمو الاقتصادي للدول، و لقد استحدث لهذا الهدف برامج للدراسة و البحث، ومن بين تلك البرامج برنامج GEM (Global Entrepreneurship Monitor) حيث جعل من دراسة دور المقاولة في النمو الاقتصادي هدفه الرئيسي، و قد اقترح هذا البرنامج نموذجا لدراسة العلاقة بين النشاط المقاولاتي و النمو الاقتصادي يعتمد على عاملين أساسيين هما: الناتج الداخلي الصافي (PIB) و توفير مناصب الشغل.

و الشكل الموالي يوضح نموذج GEM.

الشكل رقم08: نموذج GEM.



Source: Global Entrepreneurship Monitor, Rapport 2005 sur l'entrepreneuriat en Suisse et dans le monde, 2005 Swiss Exécutive Report, p29.

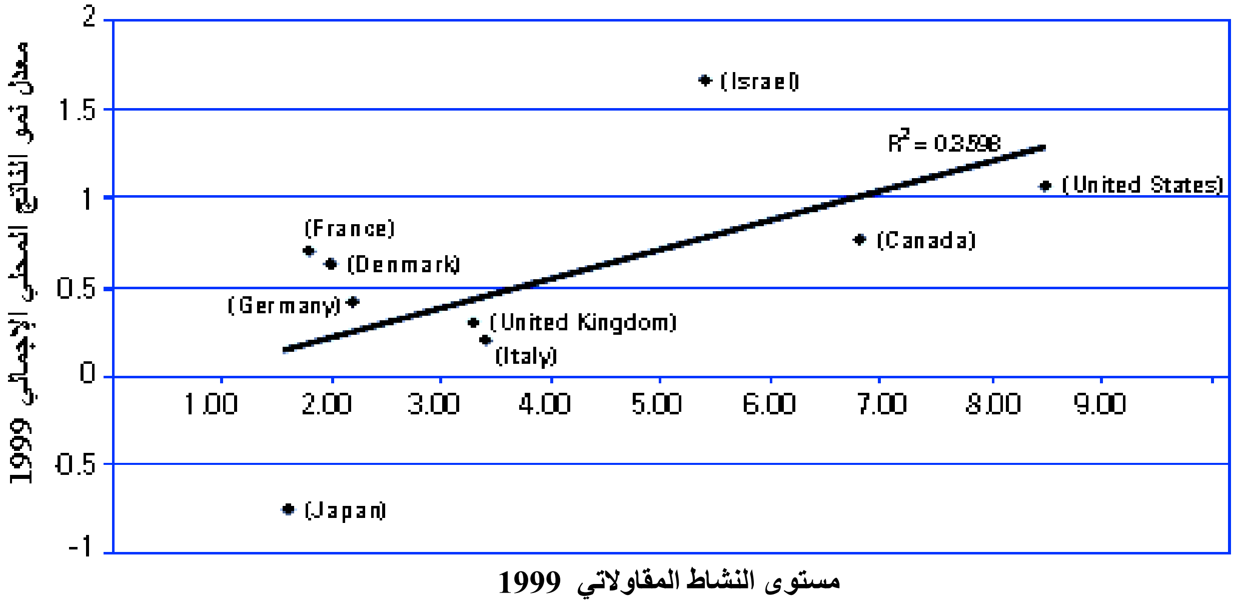
يوضح النموذج أن النمو الاقتصادي و الذي يعبر عنه بـ الناتج المحلي الإجمـالي PIB و فـرص العمل الناتجة يكون نتيجة للديناميكية الاقتصادية و المتمثلـة فـي خلـق و توسـيع أو إعـادة هيكلـة أو حتى غلق المؤسسات، هذه الديناميكية التي تتأثر بكل من نشـاط المؤسسـات الكبيـرة و الصـغيرة و المتوسطة و المصغرة الموجودة و التي تزاول نشاطها، إضافة إلى المؤسسات الجديـدة التـي تنـتج عن تزامن وجود فرص مقاولة مع القدرة على المقاولـة مـن طـرف الأفـراد (الكفـاءة، الـدوافع) كل هذا يكون ناتج عن ظروف معينة تمتزج فيها العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية.[1]

و الشكلين المواليين يمثلان دراسة قام بها برنامج GEM، حيث يبين الشكل رقم 09 العلاقـة بـين العلاقة بين الناتج المحلي الإجمالي و النشاط المقاولاتي، و نلاحظ من خلال الشـكل أن العلاقـة بـين المتغيرين هي علاقة طردية و أن الارتباط بين الظاهرتين هو ارتباط كبير($R2 =0.3598$)،

1- **GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR**, Executive Report, 1999, P12.

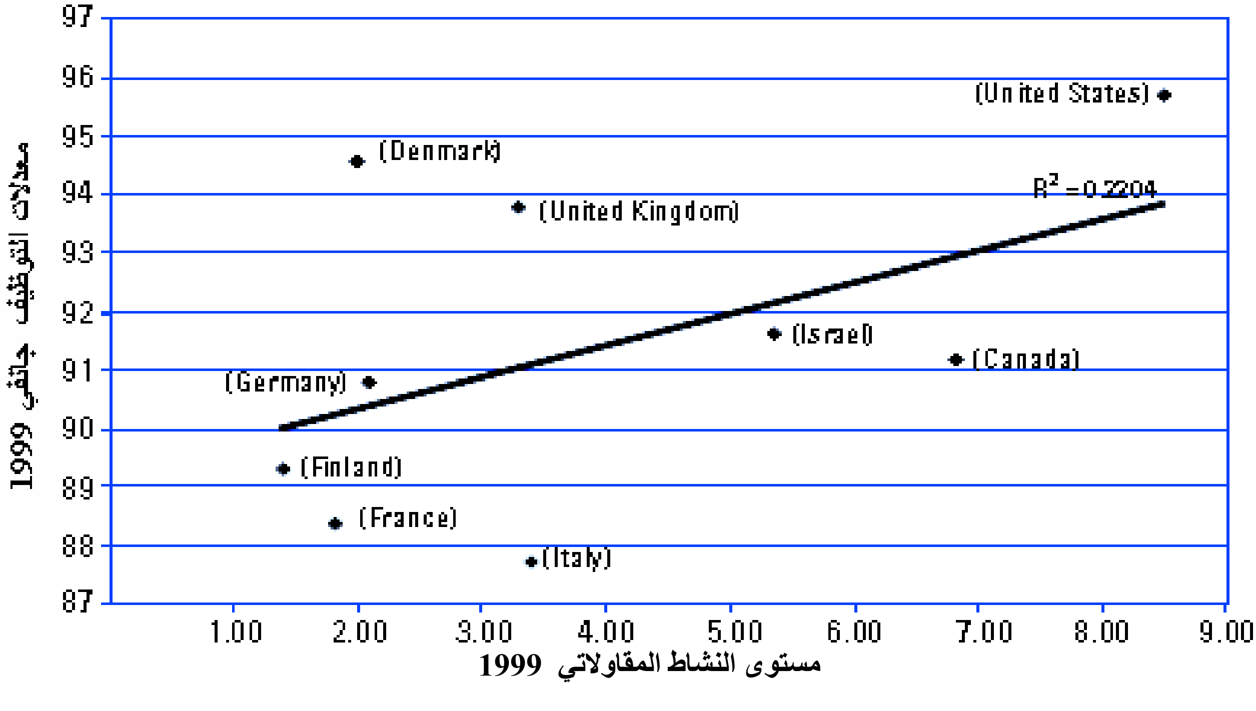
أما الشكل10 فيمثل العلاقة بين النشاط المقاولاتي و التوظيف، و كذلك من خلال الشكل يتبين أن العلاقة طردية وانه كلما زاد مستوى النشاط المقاولاتي زاد التوظيف.

الشكل رقم09: العلاقة بين مستوى النشاط المقاولاتي و الناتج المحلي الإجمالي.



Source: GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, Executive Report, 1999, P17.

الشكل رقم10: العلاقة بين مستوى النشاط المقاولاتي و التوظيف.



Source: GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, Executive Report, 1999, P17.

وبالإضافة إلى كل هذا فان المقاولة آثار أخرى على الاقتصاد يمكن أن نجملها فيما يلي:[1، 2]

1. زيادة متوسط دخل الفرد و التغيير في هياكل الأعمال و المجتمع عن طريق خلق الثـروة لـدى الأفراد و المجتمع.
2. الزيادة في جانبي العرض و الطلب.
3. التجديد و الابتكار و القدرة على ردم الهوة بين المعرفة و حاجات السوق.
4. تنمية الصادرات و المحافظة على استمرارية المنافسة.
5. التكامل مع المنضمات الكبيرة و ترابط الأعمال التجارية مما يؤدي إلى نجاعة اكبر فـي الأداء الاقتصادي .
6. تعظيم العائد الاقتصادي لوحدة رأس المال، و رأس المال المستثمر.

1- ROBERT D HISRICH et MICHEL P. PETERS, op cite, p (17-19).

2- - فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي ، مرجع سابق ، ص (24 – 27).

الخلاصة.

لقد تناولنا بالدراسة من خلال هذا الفصل نظرة مجموعة من المفكرين و الباحثين إلى ظاهرة المقاولة حيث اختلفت بحسب البيئة الاقتصادية السائدة، وكان تطورها تابعا لتطور النشاط الاقتصادي من جهـة و لتطور القدرات البشرية على الإبداع و استغلال الفرص إن لم نقل إيجادها، و لقـد ركـزت أغلـب هذه التعاريف على مجموعة من النقاط كان أهمها:

- المقاولة تتطرق إلى المقاول على أساس انه شخص يتفرد بخصائص معينـة المقاولـة عمومـا تتحدث عن الإبداع.
- المقاولة هي خلق أو إنشاء قيم جديدة يكون أقصاها إنشاء مؤسسة أو منظمة جديدة.

و لقد ركزنا من خلال هذا الفصل على جانب المقاول، حيث توصلنا انه يتميز بخصائص و مميزات تختلف عن باقي أفراد المجتمع هي التي تأهله إلى المقاولة و تحمل المخاطر، هـذه الشخصـية التـي ساهمت مجموعة من العوامل النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية في تشكيلها و صقلها، و كذلك جعلـت هذه الميزات من المقاول على أساس انه هو الفاعل في ظاهرة المقاولـة عنصـرا هامـا فـي الحيـاة الاقتصادية يلعب دورا محوريا في خلق المؤسسات و أيجاد مناصب الشغل و التنمية الاقتصادية بشـكل عام .

الفصل الثاني:

تقييم البرامج التكوينية.

تمهيد.

إن إنشاء مؤسسة في ظل الاقتصاد الحر يملي على القائمين عليه التعامل مع ظروف البيئة التي تتسـم بمستوى تنافسية يجبرهم على توفير مختلف الإمكانات المطلوبة لتحسـين مسـتوى الكفـاءة الإنتاجيـة عن طريق استخدام طرق إنتاجية متطورة وحديثة، ولعل مـن أهـم عامـل يجـب أن يتـوفر لأجـل ذلك هو العنصر البشري المؤهل، الذي لا يمكن أن يتوفر إلا من خلال تكوينـه وتأهيلـه حتـى يتسـنى له التحكم في الأساليب الإدارية الحديثة والاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج لذا فإن رفـع مسـتوى كفـاءة المورد البشري يعد مطلبا حيويا من أجل البقاء في السوق من جهة وإمكانية زيادة الأرباح والاسـتمرارية من جهة أخرى.

و العملية التكوينية عبارة عن عدة مراحل مترابطة و متكاملة، حيث تبدأ بتحديد الاحتياجات التكوينيـة و تنتهي بتقييم التكوين الذي يعتبر من أهم هذه العناصر، ذلك أن عمليات تطوير التكوين تعتمد على نتائج التقييم في تعديل البرامج التكوينية و تطويرها، و التعرف على نقاط القوة للاسـتفادة منهـا و تعزيزهـا و نقاط الضعف لمعالجتها.

و يعتبر تقييم التكوين جزءا هاما من أنظمة وخطط التكوين، وتظهـر أهميـة هـذا الجـزء نظـرا لأنه يوضح لنا ما إذا كانت أنظمة وخطط التكوين الحالية ناجحة أم لا، وبالتالي فهو يحكم بصورة مسـبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستنجح في المستقبل أم لا، وإذا كان هذا هو الحال فـإن التقيـيم الحالي لفعالية التكوين يفيد في تحسين وتطـوير الأنظمـة والبـرامج التكوينيـة التـي يتوقـع القيـام بها في المستقبل.

ومن أجل ذلك، سنركز اهتمامنا في هذا الفصل على قضية تقييم فعالية التكوين، فنتطرق فـي البدايـة إلى تعريف و أهمية التكوين و كذلك تقييم التكوين، ثم نناقش طبيعة تقييم التكوين متطرقين إلى مكونـات التقييم و المراحل التي يتم فيها، ثم ننتقـل إلـى أسـاليب و نمـاذج التقيـيم مبينـين مزايـا و عيـوب كل منها، ثم نتناول إستراتيجية التقييم المعتمدة لأجل ضمان فعالية التكوين.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تقييم البرامج التكوينية.

إن فعالية النظام التكويني تكمن في التكامل و التناسق بين مختلف أجزائه و مراحله، و التـي يعتبـر التقييم واحدا من أهمها، لذلك فان مرحلة تقييم التدريب هي مرحلة رئيسية لا يمكن فصلها عن المراحـل الأخرى للعملية التكوينية، إذ انه على أساسها يمكن تحديد مدى كفاءة وفعالية البرامج التكوينية في تحقيق أهدافها.

ولأجل الإحاطة بشكل أكثر وضوحا بموضوع تقييم التكوين و أخذ نظرة أكثر شمولية لكـل النـواحي فانه لابد قبل أن نتطرق إلى تقييم التكوين أن نعرج على تعريف التكوين و أهميتـه و مختلـف مراحلـه و هذا ما سوف نعالجه في هذا المبحث.

المطلب الأول: التكوين.

يعتبر التكوين في العالم المعاصر ذا أهمية كبيرة، حيث يرتب ضمن أولويات الكثير من الدول المتقدمـة و النامية باعتباره مدخلا من مداخل التنمية، و لمواكبة معطيات العصر و متغيراته المتسارعة في كافـة جوانب الحياة، لذلك سوف نتطرق إلى تعريفه و أهميته و المبادئ التي يجب أن تراعى عند تطبيقه.

فرع 01: تعريف التكوين.

تتعدد مفاهيم التكوين باختلاف رؤية الباحثين، فهناك من يرى التكوين على أنه وسيلة علميـة تهـدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته و تنمية مهاراته و تزويده بالمعلومـات لضـمان تحقيق التوازن المنشود بين الأهداف التدريبية من جهة و النتائج المحققة من جهة أخرى.[1]

وقد أشار الدكتور « الشقاوي » في بحثه (التدريب الإداري للتنمية) إلى أن التدريب عمليـة مسـتمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر[2]، وهذا يؤكد أن عملية التطور الإداري التقني تفرض على الفرد أن يكون مطلعا على كل جديد مدركا لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير.

و يراه كثيرون على انه " عملية اكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الإنسـان و تحصـيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل و للسلطة، و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمـة و العادات اللازمة لأجل رفع مستوى الأداء و زيادة الإنتاجية"[3].

1- يس محمد حسن و مدني علاقي، **وظائف المنظمة و سياساتها**، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1983، ص 126.
2 - عبد الرحمن الشقاوي، **التدريب الإداري للتنمية**، معهد الإدارة العامة، مصر، 1985، ص 09.
3- برعي محمد جمال، **فن التدريب الحديث في مجالات التنمية**، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1991، ص 111.

ومن المفاهيم التي تضمن إضافات جديدة للمفاهيم السابقة: "التكوين نشاط مخطط يهـدف إلـى إحـداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل و السلوك و الاتجاهات،لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية[1].

أهم ما يميز هذا التعريف أنه أوضح ضرورة الاهتمام بتخطيط التكوين حتى نسير في الطريق السليم كما أنه يبين ضرورة اهتمام التكوين بتغيير الفرد و الجماعة وليس أحد الطرفين فقط، وأن هـذا التغييـر الهدف منه هو تمكين هذين الطرفين من القيام بعملهم بأعلى درجة من الكفاءة و الفاعلية.

أما التعريف الذي نراه الأنسب وهو الذي يعرف التكوين بأنه:

" عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سـلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محدد حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها أو يديرها و المجتمع الكبير"[2].

ويعتبر هذا التعريف من أفضل التعاريف التي وردت في التدريب وذلك للاعتبارات التالية:

- أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشـاط يقـوم علـى أسـاس التخطـيط و التنظيم، أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة و الخطأ.
- أوضح التعريف أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
- أبرز التعريف أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد و بهذا يمكن أن نفرق بين التكوين و التعلـيم فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.
- أوضح التعريف أن التكوين عمليه هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق ومحـدد واضـح إذ أن التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته.

لكل الاعتبارات السابقة، يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولا بجميـع جوانب العملية التكوينية.

و يميل بعض الباحثين إلى التمييز بين مفاهيم التدريب، التعلم و التنمية، و يرون ان التعلـيم يتضـمن معلومات عامة واسعة تؤهل الفرد إلى الدخول إلى الحيات العملية، في حين يركز التدريب على اكتسـاب مهارات و أساليب معينة تمكن الفرد من انجـاز عمـل مـا، و هـو وسـيلة لتعـديل سـلوك الأفـراد

1- عبد الكريم درويش،ليلى تكلا، **أصول الإدارة العامة**، مطبعة الانجو المصرية، القاهرة، 1976، ص 594.
2 - علي محمد عبد الوهاب، **للتدريب و التطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 19.

و اتجاهاتهم، بينما تشير التنمية إلى تحسين قدرات الأفـراد و صـفاتهم الشخصـية ووجهـات نظـرهم في المواقف المختلفة.[1]

فرع 02: أهمية التكوين.

تزداد أهمية التكوين في الدول النامية بصفة خاصة في كافة الميادين للاعتبارات التالية:[2]

- أن الأفراد يحتاجون للتكوين لكي يكونوا مؤهلين لأداء أعمالهم و قيادة مؤسساتهم بكفاءة.
- أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير من فترة لأخرى بحكم تغير أساليب العمل أو تغير الوسـائل المستخدمة لأداء العمل بسبب التطور التقني وما يصاحبه مـن إدخـال عمليـات جديـدة لأداء العمليات الإنتاجية و الإدارية.
- ظهور صناعات جديدة تتطلب مهارات جديدة معينة لا يمكن توفرها لـدى العنصـر البشـري الحالي حتى وان كان من ذوي المهارة، إلا بعد توفير برامج تكوينية متخصصة.

كما أن التكوين وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي قد تعاني منها المؤسسة خاصة عنـدما يكـون سببها هو أداء الموارد البشرية، و فيما يلي بعض المشاكل التي يمكن أن تعالج من خلال التكوين:[3]

- مشاكل انخفاض الإنتاجية و ارتفاع تكاليف العمل.
- مشاكل ارتفاع معدلات الترك و الدوران للعمال.
- مشاكل عدم تمكن المشرفين و المدراء من أداء مهامهم.
- لمجابهة تحديات المستقبل (التدريب المستمر).

وإن أهمية التكوين ترتبط بما يوفره للفرد من معرفـة و معلومـات و خبـرات و مهـارات تـؤدي إلى إكسابه الثقة بالنفس و القدرة على العمل بجودة و إتقان، و تنميـة اتجاهـات إيجابيـة نحـو العمـل كما أن التكوين يرتبط بما يوفره للمنظمة من وقت و جهد و يحقـق لهـا الكفـاءة الإنتاجيـة و القـدرة على التنافس.

فرع 03: مبادئ التكوين.

إن جـوهر عمليـة التكـوين يكمـن فـي تشـكيل وتعـديل السـلوك وإعطـاء العمـال قـدرا من المعلومات والمهارات والاتجاهات، وهنا نتساءل كيـف يـتمكن المكـون أو المعلـم مـن تحقيـق هذه الأهداف.

1 - نفس المكان.
2- بربر كامل، **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 1998، ص 159.
3- برنوطي سعاد نايف، **إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد**، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2001 ، ص ص 444 – 445.

من أوائل المبادئ التي يجب أن يضعها المكون موضع الاعتبار طبيعة المتكونين وأهـداف المؤسسـة التي يعملون بها، هذا إلى جانب تطبيق المبادئ الخاصة بالتعلم وقوانين التعلم المعروفة وهـذه المبـادئ تستخدم كأداة مساعدة ترشد المكون في أداء وظيفته ولكن ليس معنى ذلك أن يطبقها حرفيـا فـي جميـع المواقف بل يطبق ما يراه مناسب حسب طبيعة الموقف ومن المبادئ الهامة في عملية التكوين ما يلي:[1]

1. التكرار: التكرار يساعد على تعلم أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها، وعلى شخصية المتعلم، وعلى الطرق المستخدمة في التكوين ولقد وجد أن التكوين المتقطع أي الذي يتم على فترات تتخللها فترات راحة، يعد أكثر فاعلية من التكـوين المسـتمر، فـالتكرار الموزع أفضل من التكرار المركز، ويساعد على سرعة الحفظ.
2. الإرشاد والتوجيه نحو العمل الأفضل: الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقتـه، فإرشـاد المتعلم إلى الطرق الصواب فيه اقتصاد لوقته وجهده، حيث يتعلم الاستجابات الصـحيحة مـن أول محاولة بدلا من تعلم الأمور والحركات الخاطئة ثم يبذل بعد ذلك جهدا مضاعفا في إزالة العـادات الخاطئة، كما تكمن أهمية الإرشاد والتوجيه في إحاطة العامل بأخطائه وبتقدمه أي معرفته بنتـائج جهده تساعده على حسن التعلم والإحساس بالنجاح.
3. المكافأة أو التعزيز: من المبادئ التي تسهل عملية التعلم مبدأ المكافأة والتعزيز أي استثارة المـتعلم وتشجيعه نتيجة لجهوده الناجحة، تشير معظم الدراسات إلى أهمية التعزيز في عملية العلم بغض النظر عن الاختلافات في تفسيره، وقد يكون التعزيز شعور الفرد بالنجـاح أو التقـدير، والنجـاح في العمل يرتبط بوجود أهداف واقعية يمكن تحقيقها.
4. الكف الانطفاء: من المعروف انه من الممكن إزالة أو حذف بعض الاستجابات من أداء الفرد وذلك عن طريق إيقاف التعزيز الذي كان يتبع أو يصاحب هذه الاستجابات فعنـدما تتوقـف المكافـآت أو التعزيزات فان الاستجابات تأخذ في التضاؤل والانطفاء وهكذا تفقد الاسـتجابة قوتهـا كنتيجـة لانعدام التعزيز، وعلى ذلك يمكن حذف العادات السلوكية الخطأ السيئة من سلوك العمال.
5. الطريقة الكلية والجزئية في التكوين: يتطلب توجيه سير العمل ترتيـب خطواتـه وذلـك بتحليلـه إلى وحدات فرعية تتناسب مع قدرة المتعلم وبخاصة في الأعمال المعقدة التـي يمكـن التـدريب عليها ككل.

1- عبد الرحمان العيسوي، **دراسات تقنية حديثة و معاصرة في البيئة الصناعة و المهن والأعمال والتدريب والتسويق والإدارة**، دار المعارف الأردن،1995 ، ص 81.

6. الثواب و العقاب كدوافع على التعلم: إن إثارة العامل عن طريـق التعزيـزات الإيجابيـة أفضـل من العقاب على ذلك فنتائج التعلم تصبح أكثر نجاحا في حالة إتباع مـنهج التعزيـزات الإيجابيـة كالمدح والثناء أو المكافآت و الحوافز الإيجابية أمـا التعزيـزات السـلبية فتظهـر فـي العقـاب و في الحرمان من الراتب أو الحرمان بعض الامتيازات أو الطرد من الدراسة أو إعـادة العامـل إلى مهنة.

7. تنمية القدرة على التعلم: يجب أن يستهدف التكوين تنمية قدرة العامل على التعلم، أي تعليمه كيـف يتعلم، والمعروف أن التعليم الحديث يستهدف تنمية قدرات المتعلم واستعداده أكثر من مجرد حشـو ذهنه بالمعلومات.

8. أهمية الدوافع في التعليم: من المبادئ الهامة لنجاح التكوين ضرورة وجود دوافـع لـدى العمـال الذين يحضرون برامج التكوين، والمعروف أن الدافع هو الذي يحرك الفرد نحـو القيـام بالجهـد المطلوب للتعلم، وكذلك من المبادئ التي يجب على المكون مراعاتها مبدأ وجود الفروق الفرديـة بين العمال في القدرات والاستعدادات والذكاء والميول و الدوافع وغير ذلك من السمات التي تؤثر على سرعة تعلمهم.

9. التعلم عن طريق العمل: التعلم القائم على الجهود الإيجابية للمتعلم أكثر ثباتا من التعلم الذي لا يقوم فيه المتعلم بدور إيجابي، فمجرد الملاحظة أو مشاهدة العمل لا يفيد بقدر ما يفيد قيام العامل نفسـه بأداء السلوك المطلوب، فالتعلم الذي يستعصي على النسيان هو التعلم عن طريق العمـل الفعلـي فعن طريق أداء العمل و خاصة الأعمال الظاهرية يستطيع أن يدرك الأخطاء و أن يصوبها.

10. انتقال اثر التكوين: يقصد بانتقال اثر التكوين في عملية التعلم إمكان الاستفادة مما تعلمـه الفـرد في مواقف سابقة على مواقف لاحقة أو تطبيق الخبرات التي اكتسبها في ميدان معين على ميـادين أخرى جديدة، و في الغالب ما تستهدف برامج التكوين هدفا مزدوجـا، التكـوين لوظيفـة معينـة ثم التكوين العام، و المعروف أن انتقال أثر التكوين قد يكون موجبا وقـد يكـون سـالبا بمعنـى أنه قد يساعد على تعلم مهارات جديدة، و قد يكون معوق للتعلم الجديد وذلك في حالـة تضـارب و تناقض الميادين، ويجب أن يلم المدرب بالأمور المتشابهة و بطرق التعلم الجيـد بحيـث يمكـن انتقال أثر التكوين.

11. معرفة التقدم في العمل: إن معرفة الفرد بنتائج عمله أو تحصيله أو سلوكه كلما أنجز منـه شـيئا يزيد من تقدم الفرد في عمله و تحسينه له بالنسبة لما يراه في أعمال الآخرين، وعدم معرفته بمدى

تحصيله أو بمدى تكوينه و كيفية تكوينه أي هل ما سيكون عليه خطأ أم صواب، يزيد من أخطاءه لعدم علمه أولا بأول بها و لذلك تلجأ الكثير من البرامج التكوينية إلى إجـراء اختبـارات دوريـة أسبوعية و شهرية، أو في نهاية برنامج التدريب يعرف من خلالها المتكون المستوى الذي وصـل إليه.[1]

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية تقييم التكوين.

إن فعالية أي نظام تكويني لا تكتمل فقط باستيفاء عمليتي التخطيط و التصميم، إضافة إلى التنفيذ الجيد من جانب القائمين على التكوين، بل يجب أن يرافق التكوين بعملية تقيـيم شـامل يمـس كـل مراحلـه و جوانبه.

لذلك فان مرحلة تقييم التكوين تعد مرحلة رئيسية لا يمكن فصلها عن المراحل الأخرى للعملية التكوينيـة إذ أنه على أساسها يمكن تحديد مدى كفاءة و فعالية البرامج التكوينية في تحقيق أهدافها.

فرع 01: تعريف تقييم التكوين.

تقييم التكوين هي عملية قياس كفاءة و فعالية العمل التكويني وما تـم تحقيقـه مـن أهـداف مقارنـة بما كان مخططا و ذلك بغرض:[2]

- تحديد الثغرات التي حدثت في الأداء و تفاديها في المستقبل.
- التعرف على ما تم انجازه من أنشطة الخطة التكوينية وما تم تحقيقه من أهدافها.
- قياس مدى صلاحية البرامج التكوينية من حيث محتواها و الأساليب التكوينية المستخدمة.
- قياس كفاءة الأفراد الذين تم تكوينهم.
- مقارنة تكلفة التكوين بالفوائد المترتبة عليه.

كما يعرف ستانلي Stanley تقييم التكوين على أنه: "وسيلة لمعرفة ماذا فعل المدربون وما هي السبل التي تجعل البرامج أكثر فاعلية، ثم ما هي التعـديلات التـي يجـب أن تـتم علـى محتـوى البـرامج و على المنهجية، و على أساليب التعلم المختلفة.[3]

وفي تعريف آخر تقييم التكوين هو: قياس القيمة الكلية للنظام أو المادة أو برنـامج تكـويني، و لـذلك فالتكوين يحاول قياس التكلفة و المنفعة الكلية و مدى تحقيق الأهداف الموضـوعة للـدورة أو البرنـامج كما يستخدم المصطلح كذلك في مفهومه العام كمتابعة مستمرة لبرنامج ما أو لوظيفة التكوين ككل.[4]

1- محمود السيد أبو النيل، **علم النفس الصناعي بحوث عربية و عالمية**، دار النهضة العربية، القاهرة،1985 ، ص 120.
2- سعد الدين خليل عبد الله، **إدارة مراكز التدريب**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 159.
3- مؤيد سعيد سالم، حرشوش صالح، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2002، ص 141.
4- جل بروكس، **قدرات التدريب التطوير: دليل علمي**، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتبي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية،2001، ص 268.

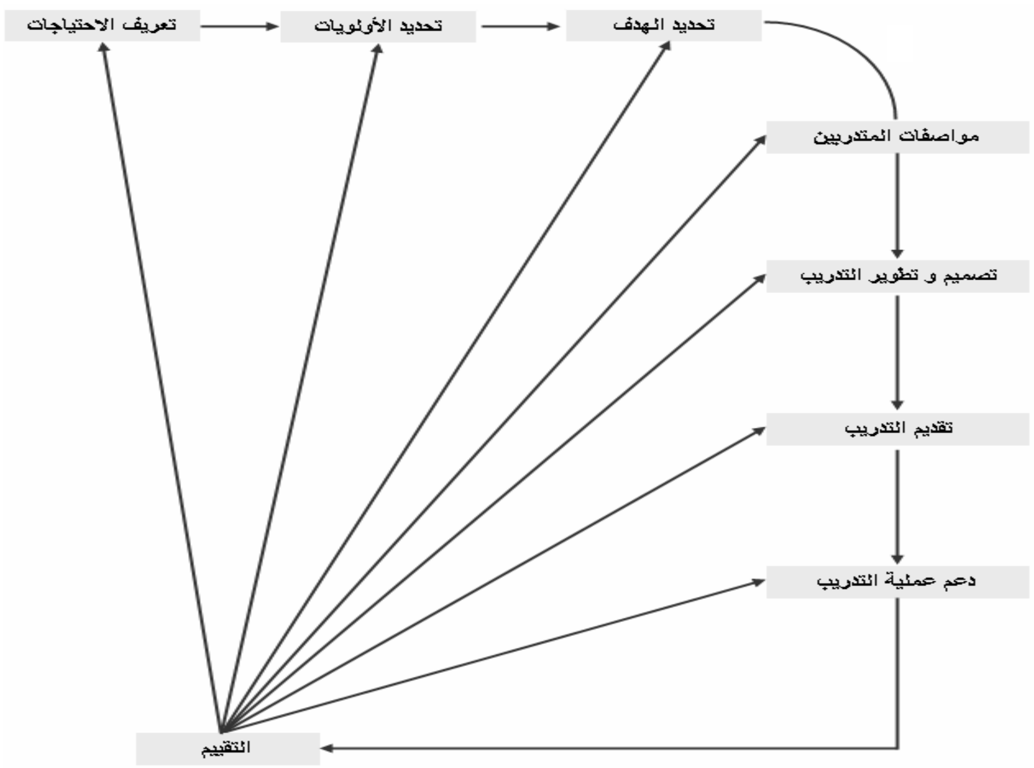
و يتم تقييم البرنامج التكوينية من خلال تسجيل نتائج التكوين بانتظام سواء عن طريق متابعة سلوكيات و تصرفات المتكونين بعد عودتهم من التكوين و ممارستهم الفورية لوظائفهم و كذلك عن طريق اكتشاف مدى التطابق بين سلوكيات و تصرفات المتكونين مع أهداف المؤسسة المرسومة لهم.[1]

و في تعريف آخر يقصد بتقييم البرامج التكوينية التحقق من فاعلية البرامج التكوينية في تحقيق أهدافها المحددة، و عادة يتم التقييم بناءا على معايير محددة مثل كمية الإنتـاج و جودتـه و تخفـيض التكـاليف و زيادة الأرباح و تقليل الحوادث و رفع الروح المعنوية للعاملين.

و يعتبر معيار الإنتاجية من المعايير الشائعة في تقييم برامج التكوين في الواقع العملي، و يتم التحقـق من فاعلية البرنامج طبقا لهذا المعيار بقياسه قبل التكوين و بعده.[2]

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن تقييم التكوين يمس كل جوانب العملية التدريبية حيـث أنـه يركز على كل من المتكونين و المكونين و البرامج التكوينية و ظروف التكوين، كما انه يتم على مستوى كل مراحل العملية التدريبية (قبل، أثناء، بعد) و يركز على نتائج العملية التكوينية، و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم11: دورة التكوين.



المصدر : توني نيوباي، ترجمة شيكار زكي، التدريب الفعال و أثره على التكلفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص 123.

فرع 02: أهمية تقييم التكوين و أهدافه.

1- إبراهيم حسن بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة الحديثة، بيروت، 2002، ص 264.
2- رداح الخطيب و احمد الخطيب، **التدريب الفعال**، عالم الكتاب الحديث، أربد، الأردن، 2006، ص 312.

يعتبر التقييم الجانب الأخير من العملية التكوينية، حيث لا تكتمل هذه الأخيرة إلا بوضع نظام متابعة و تقييم فعال، يضمن تحقيق مستوى مستمر و مرضي من الأداء، ويضمن تحقيق الأهداف و تجسيدها.

و تظهر أهمية التقييم لنظام التكوين و الحاجة إليه كون التكوين هو وسيلة وليس غاية، و عليه فإذا كانت المؤسسة تنفق كثيرا من الوقت و المال و الجهد في إعداد و تصميم البرامج التكوينية فانه عند تنفيذها من الضروري قياس العائد من التكوين و التحقق من نتائجه، خاصة وأن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف و الخطط و البرامج، و الوقت الذي يتم فيه تنفيذها، و خلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا عن الأداء المرغوب فيه و هنا تظهر أهمية التقييم في تحديد أسباب هذا الانحراف من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه.

و كثيرا ما يرجع سبب فشل البرنامج التكويني أو عدم فعاليته إلى غياب التقييم و التقويم للبرنامج التكويني نفسه، و هذا ما يفسر انعدام التخطيط السليم و الفعال للتكوين، إذ يرتبط التقييم ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط.

و إن الكثير من المؤسسات و الهيئات لا تقوم بتقييم التكوين لأنها تفترض مسبقا أن للتكوين فوائد سيجنيها المتكونون في شكل أو آخر، و قد يرجع عدم تقييم التكون إلى عدد من الاعتقادات الخاطئة يمكن أن نجملها فيما يلي:[1]

- صعوبة قياس نتائج جهود التكوين.
- عدم معرفة البيانات الواجب جمعها.
- تحديد عائد الاستثمار هو المعيار الوحيد المفيد.
- التقييم له معنى فقط في التكوين الكمي أو الرقمي.
- الهيئة العليا المشرفة لا تحتاج إلى تقييم دقيق ... لماذا التقييم إذا؟
- هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على سلوك المتدربين عند تقييم نتائج التكوين و بالتالي لا يمكن للتقييم أن يكون دقيقا.
- التقييم يقودنا إلى النقد وعدم الرضا.

و عادة ما يتم القيام بالتقييم لعدة أهداف، تنقسم في مجملها إلى مجموعتين:

1. لتحسين و تطوير عملية تنمية الموارد البشرية(التكوين).
2. لتحديد وجوب الاستمرار في العملية من عدمه.

وفي ما يلي استعراض أكثر تفصيلا لهذه الأهداف:[2]

1- عبد الرحمن توفيق، **تقييم التدريب**، مركز الخبرات المهنية (بميك)، القاهرة، 1998، ص ص 20-24.
2- عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق، ص ص 27-30.

- لتحديد ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه.
- تحديد فعالية المكونات المختلفة للبرنامج و التي تتمثل في بيئة التعليم، محتويات البرنامج الوسائل التكوينية، مكان التكوين، الجدول الزمني للبرنامج، المكون.
- معرفة ما إذا كان البرنامج يبرر تكاليفه أم لا.
- لتحديد من الذي ينبغي إشراكه في البرامج التي ستعد مستقبلا.
- لتحديد المتكونين الذين حققوا أعلى أو أدنى استفادة من البرنامج.
- لتعزيز النقاط الهامة المطروحة للمشاركين.
- لتحديد ما إذا كان البرنامج مناسبا للمشاكل التي يراد معالجتها.
- لتأسيس قاعدة بيانات تساعد على اتخاذ القرارات.

فرع 03: مبادئ التقييم.[1]

هناك عدة طرق و أساليب لتقييم التكوين يمكن لمسئول التكوين أو المكونين الاستعانة بها لمعرفة مدى فعالية التكوين، لكن هذه الطرق و الأساليب يجب أن ترتكز على المبادئ التالية:

1. الموضوعية Objectivity: و تعني أن النتائج لا تعتمد على حكم أو رأي المقيم الشخصي لكن إذا تم استخدام أسلوب التقييم بطريقة موضوعية فإن مقّيمين مختلفين سيتوصلون إلى نفس النتائج تقريبا إذا ما اتبعوا الطريقة أو الأسلوب ذاته.
2. الصدق Validity: يجب أن يتماشى نوع الأداة المستعملة في التقييم مع طبيعة ما يتم تقييمه حتى تكون النتائج صادقة الدلالة، و لذلك فان إدراك صدق الأداة يعد هاما و ضروريا في عملية التقييم.
3. الابتعاد عن التحيز Freedom from contamination : يجب أن لا تخضع أداة التقييم إلى متغيرات خارجية تؤثر على النتائج، وان معرفة المتغيرات التي تسبب التحيز خلال استعمال أداة التقييم يساعد المقيم على تحليل و تفسير النتائج.
4. استخدام أدوات تقييم عملية Practicibility : يجب أن يكون بمقدور المقوم استخدام أداة تقييم و تحليل و تفسير نتائجها، فإن تطبيق أسلوب التقييم يجب أن يكون سهل الإدارة و يتميز بسهولة الإدراك و الفهم.
5. أن يشمل التقييم جميع عناصر و مكونات و مراحل البرنامج التكويني ومن جميع جوانبه الإدارية و الفنية و المالية، بما فيها خطة البرنامج التكويني و محتوى البرنامج التكويني و أسس و معايير اختيار المكونين و المتكونين، وأن يمتد ليشمل الأثر الفعلي الذي يتركه البرنامج على المتكونين.

1- رداح الخطيب و احمد الخطيب، مرجع سابق، ص ص 253- 254.

6. أن يرتبط التقييم دائما بالأهداف التي يسعى البرنامج التكويني إلى تحقيقهـا، وأن يسـعى التقيـيم إلى تشخيص جوانب القوة و الضعف في البرنامج بهدف تعزيز الايجابيات و معالجة السلبيات.

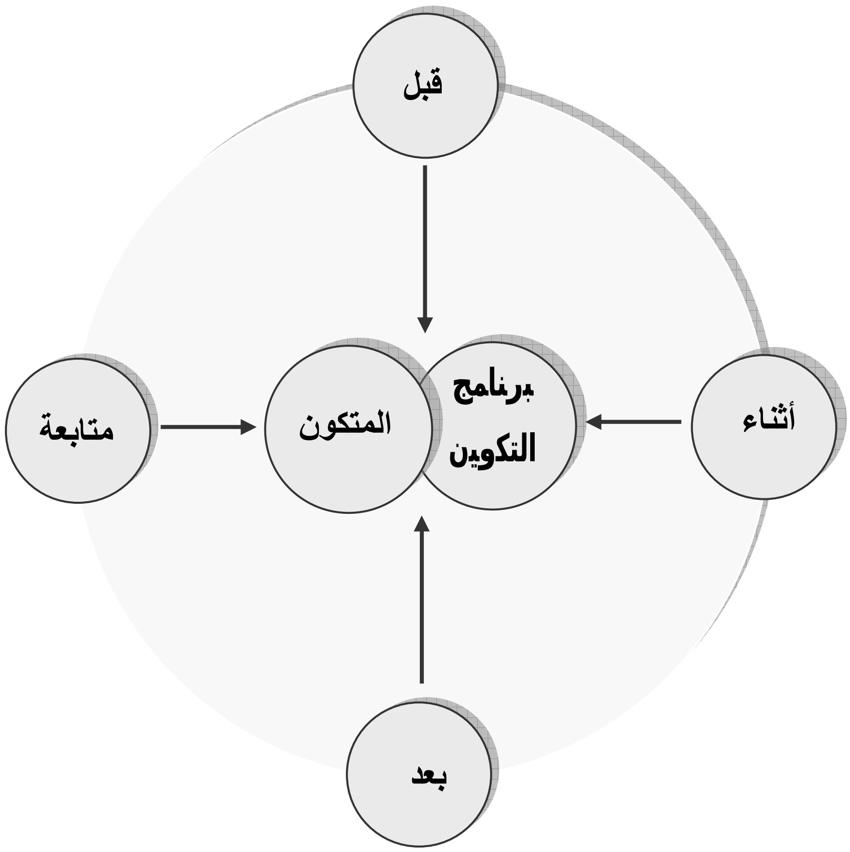
المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم التكوين.

بالرغم من أن كلمة التقييم توحي أنها إجراء يأتي بعد انتهاء النشاط التكـويني، إلا أن تقيـيم التكـوين في الحقيقة يشمل ثلاث مراحل هي:

- مرحلة التقييم قبل التكوين.
- مرحلة التقييم أثناء التكوين.
- مرحلة التقييم بعد التكوين.

و الشكل التالي يوضح مختلف المراحل:

الشكل رقم 12: مراحل تقييم التدريب.



المصدر: علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 157.

فرع 01: التقييم قبل تنفيذ البرنامج التكويني.

على العموم تبدأ عملية التقييم قبل تنفيذ التكوين، إذ يتم في هذه المرحلة تقييم المرحلتين الأولى والثانية من عملية التكوين و المتمثلتين في تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم البرنامج التكويني و يتم في هذه المرحلة التأكد من النقاط التالية:

- ارتباط الاحتياج التكويني بأهداف وسياسات المؤسسة أو الهيئة المعنية بالتكوين.
- التحديد الدقيق لأهداف التدريب و الذي يعد بناءا على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية.
- التنبؤ بعائدات التكوين على الفرد و المؤسسة.
- تقييم تصميم البرامج من حيث المنهاج و الأسلوب و المواد و الفترات الزمنية و الموقع و نوع المتكونين.
- التأكد من توفر المبالغ المالية المرصودة في الميزانية لتغطية نفقات البرامج التكوينية.

و تعد هذه المرحلة من أصعب و أدق مراحل التقييم، ذلك أنه إذا تم تحديد الاحتياجات بدقة فإن نسبة فشل التدريب تكون منخفضة.

و بصفة عامة فان عملية تقييم البرنامج قبل تنفيذه ما هي إلا وزن و قياس للبرنامج التكويني لاكتشاف الثغرات و نواحي القصور و نقاط الضعف في التصميم، حتى يمكن معالجتها مبكرا قبل الشروع في التنفيذ، و هذا ما يتطلب التنسيق و التكامل و وضوح الرؤية و الأهداف بين الإدارة العليا و إدارة التكوين أو أخصائيي التكوين في هذه المرحلة.

فرع 02: التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني.

يعتبر تقييم التكوين أثناء التنفيذ من المهام الرئيسية للمشرفين على التكوين و المعنيين بتنفيذ البرامج التكوينية، ففي هذه المرحلة يمكن تقييم جوانب مختلفة لكل من البرنامج التكويني و المتكونين و المكونين.

فبالنسبة للبرنامج التكويني يركز في تقييمه على التأكد من أن سير البرنامج حسب الأهداف المسطرة و أن كل جلسة تكوينية تحقق هدفها الفرعي في إطار الأهداف الرئيسية، و التحقق من أن المجهودات المبذولة توجه نحو أهداف واضحة في أذهان كل من المكونين و المتكونين.

فيتم معرفة ما إذا كان البرنامج التكويني الذي يجري تنفيذه ملائما لما يحتاج إليه المتكونون فعلا أم أنه يحتاج إلى تعديل في الأهداف، أو تغيير في الأساليب و الموضوعات و الوسائل التكوينية لبلوغ الأهداف، إذ انه من المفيد إجراء التعديل المناسب في الوقت المناسب عوض استمرار التكوين و به بعض العيوب، وهذا من أجل تأمين نجاح التكوين و ضمان فعاليته.

و يشمل التقييم كذلك قياس أداء المتكونين و معرفة مدى تجاوبهم مع المعارف و المهارات التي يقدمها البرنامج و مدى ارتباطها بالمهام و الواجبات التي يقومون بها في ميدان العمل، و التأكد كذلك أن المتكونين المنتظمين في البرنامج هم الأشخاص المناسبون مع الاحتياجات التكوينية التي تم تحديدها.

و فيما يتعلق بسير العملية التدريبية فانه يتم تقييمها من عدة جوانب، حيث يتم التطـرق إلـى تسلسـل مواضيع التدريب و تكامل محتوياتها و شمولها و درجة التفصيل فيها، و التزام المكونين بالإطار المحـدد لهذه الموضوعات، و مدى تنوع الأساليب المتبعة في عرضها، و انتظام المتكـونين و مـدى حرصـهم على حضور جلسات التدريب.[1]

و يمكن تقييم العناصر السالفة الذكر بالنسبة للمتكونين أو البرنامج التكويني أثناء تنفيذه عـن طريـق الإجراءات التالية:[2]

- الاجتماعات الدورية بالمكونين أثناء مرحلة تنفيذ البرنامج لتبادل الآراء و الاستماع إلى ملاحظاتهم عن سير العمل و مدى تفاعل المكونين مع البرنامج و ملاحظاتهم على أساليب التكـوين و الوقـت المخصص لكل موضوع ووسائل الإيضاح المستخدمة للموضوع التكويني.
- المقابلات الشخصية مع المتكونين (يجريهـا مـدير البرنـامج) بالـدورة التكوينيـة للاسـتماع إلى ملاحظاتهم و أدائهم و مواجهتهم بأي ملاحظات عن أدائهـم و مجهـودهم المبـذول بالنسـبة للبرنامج.
- جمع تقارير المشرفين على تنفيذ البرنامج، و التي تتناول مدى انتظـام المتكـونين و اسـتجابتهم للبرنامج و اهتماماتهم به كمؤشر لمدى نجاح الدورة التكوينية في تحقيق أهدافها.
- تصميم استمارة الاستقصاء التي تطرح للمتدربين للتعرف على أدائهم و مقترحاتهم، في شكل أسئلة تدور حول سير الجلسة التدريبية و الموضوع و طريقة عرضه و مدى تغطيـة جوانبـه المختلفـة و ملائمة الوقت المخصص لمناقشة الموضوع.

فرع 03: التقييم بعد انتهاء البرنامج التكويني.

تتم هذه العملية بعد الانتهاء من البرنامج التكـويني بشـكل مباشـر، أو بعـد مـرور فتـرة زمنيـة و هو ما يطلق عليه متابعة نتائج التكوين، حيث يتم العمل في هذه المرحلة بأسلوب هادف و بناء وتجميع المعلومات و البيانات لأجل:

- اكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج و وسائل و أساليب التكوين و محاولة إصلاحها.
- القيام بتطويرات أو تعديلات تسهم في زيادة كفاءة و فعالية النظام التكويني.
- التوصل إلى التعديلات اللازمة في المادة العلمية و التطبيقات العملية لتحقيق التغطيـة الكاملـة للاحتياجات التكوينية.
- معرفة ردود أفعال المتكونين و تقدير المعلومات التي اكتسبها.

1- حسين يرقي، **أسس نظام التدرب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية**، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1996، ص ص 166- 169.

2- السيد عليوة، **تحديد الاحتياجات التدريبية**، إيتراك للطباعة و النشر، القاهرة،2001، ص 161.

- تقييم أثر التدريب، حيث يعتبر الهدف النهائي لعملية التقييم، حيث أن الدليل الحقيقي على نجـاح البرنامج التكويني هو قدرة المتكونين على الأداء الجيد في أعمالهم، لذلك يجب إعادة تقييم سلوك المتكون و أدائه و وظيفته بعد فترة معينة من انتهاء البرنامج التكويني.

المطلب الرابع: نماذج تقييم فعالية النظام التكويني.

طبقا لآراء معظم الخبراء، يعد التقييم عملية منظمة تهدف إلى تحديد كفاءة أو قيمة أو معنى شيء مـا و فيما يتعلق بالتكوين، فان التقييم يزودنا بالمعلومات اللازمة لتكوين قرار عن مردود برنـامج تكـويني و إن السؤال عما إذا كان ينبغي تقييمه يعد سؤالا حاسما في إستراتيجية التقييم و يتوقف ذلك على نوعيـة برنامج التكوين و المؤسسة التي ستعقده و الأغراض المطلوبة من التقييم.

و المعلومات المجمعة و المستخدمة في التقييم عادة ما يمكن تقسيمها إلى درجات مختلفـة، و بعـض طرق التكوين تكون أكثر ملائمة لفئات مختلفة، و فيما يلي في هذا المطلب بعض النماذج الشهيرة لعمليـة تقييم التكوين.

فرع 01: نموذج كيرك باتريك Kirkpatrick.

قد يكون إطار العمل الأكثر شهرة و الأوسع انتشارا لتصنيف مناطق التقيـيم، هـو إطـار Donald Kirkpatrick فقد طور Kirkpatrick في النموذج الذي اقترحـه مفهومـا لهيكـل العمـل للمسـاعدة في تحديد نوعية البيانات التي ينبغي جمعها، و قد تطلبت فكرته أربع مستويات من التقييم و إجابات لأربع أسئلة غاية في الأهمية:

جدول رقم02: مستويات التقييم عند Kirkpatrick.

المستوى	الأسئلة
رد الفعل	هل كان المشاركون سعداء بالبرنامج ؟
التعلم	ماذا تعلم المشاركون من البرنامج ؟
السلوك	هل غير المشاركون سلوكهم بناءا على ما تعلموه ؟
النتائج	هل اثر التغيير في السلوك في المؤسسة بشكل ايجابي ؟

المصدر: [illegible] مرجع سابق، ص 272.

1- رد الفعل Reaction.

يعرف رد الفعل بفكرة المشاركين عن برنامج معين بما في ذلك المواد التي درست، المدربون، مكـان الدراسة، التسهيلات المتاحة، طريقة التدريس، محتويات البرنامج...الخ، ولا يتضمن ذلك مقـدار الـتعلم الذي أحرزوه.[1]

1- عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 33.

و يعد رد فعل المشاركين عاملا مهما في استمرارية برامج تنمية الموارد البشرية، و الردود على نموذج استطلاع ردود الأفعال تساعد في التصدي للقرارات التي قامت على أساس تعليقات صادرة عن مجموعات قليلة جدا من المشاركين، سواء الراضون عن البرنامج أو الساخطون عليه.

و لأجل معرفة ردود فعل المشاركين في البرنامج و قياس شعورهم عادة ما توزع عليهم استمارات و يطلب منهم ملؤها إما من خلال البرنامج مباشرة أو بعد إنهائهم له.

2- التعلم Learning.

يقيس مدى تزويد البرنامج للمتدربين بالمهارات و المعارف و القدرات التي يحتاجون إليها، حيث يرتبط هذا المستوى من التقييم تستعمل التمارين و الاختبارات و التجارب الفعلية في العمل، و تعتبر أفضل طريقة في العمل هنا أن يعطى المتدرب اختبار أو تمرينات قبل التدريب، و نفس الاختبار بعده أو تجربة عملية قبل التدريب و بعده، حتى يقاس الفرق، و بالتالي الأثر الذي يحدثه التدريب.[1]

و تقييم التعلم هو أكثر صعوبة من تقييم ردود الأفعال، فلا بد أن تكون القياسات موضوعية تحتوي على مؤشرات قابلة للقياس، و ضرورة استخدام الأساليب الإحصائية كلما أمكن ذلك حتى يمكن البرهنة على التعلم في شكل ارتباطات أو درجة ثقة، توضح كيفية تفهم المشاركين لمواد البرنامج ومدى استيعابهم له، و هي ليست بالضرورة قياسات لكيفية الأداء في العمل.

3- السلوك Behavior.

يستخدم اصطلاح السلوك للإشارة إلى تقييم كيفية أداء العامل، و كما أن رد الفعل المرضي لا يعني بالضرورة أنه سوف يؤدي إلى التعلم الجيد، و كذلك فإن التعلم الجيد لا يؤدي دائما إلى تطوير السلوك في العمل، فهناك عوامل عديدة في البرنامج التدريبي تؤثر على الأداء في محيط العمل، و يرى البروفيسور Robert Katiz أن هناك خمس متطلبات أساسية يجب توفرها لكي يغير الفرد سلوكه في العمل:[2]

- الرغبة في التحسين.
- التعرف على نقاط القوة و الضعف في ضل محيط عمل متسامح.
- مدرب ماهر يستطيع أن يقدم له العون و المساعدة.
- إتاحة الفرصة لتطبيق الأفكار الجديدة التي تعلمها.

4- النتائج Results.[3]

1- حسين الدوري، **الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق**، القاهرة، مطبعة العاصمة، 1989، ص 181.
2- حسين الدوري، المرجع السابق، ص 182.
3- عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 34.

تستخدم التقييمات في هذا المستوى للربط بين نتائج البرنامج و تطوير المؤسسة، و بعض النتائج التي يمكن فحصها و دراستها تتضمن أداء المتدرب في عمله و قدرته على تحقيق أهدافه، توفير النفقات و تطوير و تحسين المنتج النهائي للمؤسسة، ورفع كفاءة الجودة الإدارية و الإنتاجية، و يشمل هذا المستوى من التقييم جمع البيانات قبل و بعد القيام بالبرنامج و القيام بتحليل التطور الحادث و في هذا التقييم يجب أن نعمل ما بوسعنا لعزل المتغيرات الأخرى التي قد تكون هي السبب في ذلك التطور و التحسن.

فرع : نموذج باركر Parker.

نموذج باركر هي طريقة اقترحها Treadway Parker لتصنيف أنواع التقييم طبقا للمعلومات المجمعة، و كما هو الوضع مع نموذج Kirkpatrick قام Parker بتقسيم و دراسة تقييم المعلومات إلى أربع مستويات كما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم 03: مستويات التقييم عند Parker.

المستوى	التقييم
رضا المشارك	ردود فعل المتعلم نحو التدخل كما تحددها الاستبانة.
المعارف التي اكتسبها المشارك	يتم تقييم التحصيل بالاختبارات السابقة و اللاحقة للمهارات و المعارف.
الأداء في العمل	يقيم بمعايير موضوعية من الأداء الوظيفي بعد التدخل.
أداء المجموعة	تقييم نتائج المجموعة ككل و هذا تقييم واسع و أكثر صعوبة.

المصدر: جل بروكس، مرجع سابق، ص 273.

1- رضا المشاركين Participant Satisfaction.

يحدد هذا النوع من التقييم مدى رضا المشاركين عن البرنامج، و يشمل ذلك محتويات البرنامج، طرق التدريب ووجهة نظرهم تجاه ما تعلموه، و عادة ما تستخدم استمارات استطلاع الرأي التي توزع في نهاية الدورة التدريبية، و أيضا المقابلات التي تجرى مع المشاركين لتجميع معلومات عن مدى رضاهم عن البرنامج.[1]

2- المعارف التي حصل عليها المشاركون Participant Knowledge Gained.

يحدد هذا النوع من التقييم نوعية الحقائق و الأساليب و المهارات التي استوعبها المشاركون وفي هذا التقييم يكون من الأفضل أحيانا إجراء اختبارات للمعلومات قبل و بعد الدورة لقياس مقدار المعارف و المعلومات التي تم اكتسابها.[2]

1- نفس المرجع السابق، ص 35.
2- ناذر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوريع، 2000، ص 288.

و إذا كان هدف الدورة اكتساب مهارات معينة، فمن المفيد للمشاركين التدرب عليها و محاكاتها لمعرفة مقدار ما اكتسبوه، و طبقا لأسلوب Parker فان معظم دراسات التقييم تركز علـى المسـتويين الأولـين و هما رضا المشاركين و المعارف التي اكتسبوها، و قليلا ما تندرج هذه الدراسـات تحـت أداء العمـل أو أداء المجموعة.

3- أداء العمل Job Performance.[1]

هو تقييم مدى تقدم الأشخاص في العمل، و تحديد مدى مساهمة البرنامج في تطور أداء العمل، و يأتي التقييم من القياسات الموضوعية لأداء العمل بما في ذلك ناتج العمل، و نوعيته، التوقيت، توفير النفقـات بالإضافة إلى التغييرات القابلة للملاحظة في السلوك بموقع العمل و التي تشير إلى حدوث تحسين بالعمل.

4- أداء المجموعة Group Performance.[2]

يحدد هذا النوع من التقييم تأثير البرنامج على مجموعة ما يعمل المشاركون مـن خلالهـا أو التـأثير المحتمل للبرنامج على المؤسسة ككل، و هذه منطقة يصعب تقييمها نظرا لتأثير عوامل عديدة أخرى غير التدريب على أداء مجموعة العمل.

تتضمن أنواع بيانات التدريب قياسات أداء المجموعة للإنتاجية الكلية مثل الإنتاج، معـدلات الأخطـاء التكاليف، التغيب عن العمل، ...الخ.

و بالنسبة لهذا التقييم يفضل جمع بيانات ما قبل وما بعد لمقارنة التطورات التي طرأت ومحاولة عزل تأثير المتغيرات الأخرى على قدر الإمكان.

و يمكن أن نستخلص من هذا النموذج (Parker) أن برنامج التكوين يتم تقييمه على أساس المشاركين الذين تم تكوينهم و ردود أفعالهم الشخصية تجاه البرنامج، و مقدار المعلومات الجديدة التي تم اسـتيعابها فضلا عن تطبيق مواد البرنامج في الواقع العملي.

فرع 03: نموذج سايرو CIRO.

اقترح هذا الأسلوب كل مـن Peter Warr et Michael Bired et Neil Rackham سـنة 1970 و هو أسلوب فريد لتصنيف التقييم تم استخدامه في أعمالهم فـي أوروبـا و لـه مجـال أكثـر اتسـاعا من الاستخدام التقليدي لاصطلاح التقييم في الولايات المتحدة الأمريكية.

و كما الوضع مع الأسلوبين السابقين، يوجد أربع مستويات لتقييم الدراسات و هـي تشـكل الحـروف CIRO:[3]

1. تقييم السياق Context Evaluation

1- توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 35.
2- نفس المكان.
3- جل بروكس ، مرجع سابق، ص 274.

2. تقييم المدخلات Input Evaluation
3. تقييم ردود الأفعال Reaction Evaluation
4. تقييم النتائج Outcome Evaluation

1- تقييم السياق Context Evaluation.

يتضمن هذا الحصول على و استخدام معلومات عن الوضع العملي "البيئة المحيطة" لتقرير النواحي التدريبية المطلوبة، و يقرر التقييم ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب، وفي هذه المرحلة يتم تقييم ثلاث أنواع من الأهداف:

- الأهداف النهائية: و هي أوجه القصور المعينة بالمؤسسة و التي سيتغلب عليها أو يحد منها البرنامج.
- الأهداف المتوسطة: و هي التغيرات في سلوك الموظفين في العمل اللازم لتحقيق الأهداف النهائية.
- الأهداف الفورية: و هي المعارف الجديدة و المهارات أو وجهات النظر التي ينبغي للعاملين أن يكتسبوها لتغيير سلوكهم حسب المطلوب، للوصول إلى الأهداف المتوسطة.

و هذه الأهداف الثلاث للتقييم ليست دائما على قدم المساواة في الأهمية، فباختصار نجد أن تقييم البيئة المحيطة يتكون من تجميع المعلومات عن القصور في الأداء، ثم تقدير أهمية هذه المعلومات لتحديد متطلبات تنمية الموارد البشرية حيث يتم تصنيف هذه الأهداف إلى ثلاث مستويات على أساس هذه النتائج.

2- تقييم المدخلات Input Evaluation.

يتكون تقييم المدخلات من الحصول على و استخدام معلومات عن مواد التكوين الممكنة، للخيار بين المدخلات البديلة للبرنامج التكويني، و يتضمن هذا النوع من التقييم تحليل الموارد المتاحة و تحديد إمكانية زيادتها حتى تكون أمامنا فرصة كبيرة لإحراز الهدف المطلوب، وقد تحد بعض العوامل مثل الميزانية و متطلبات الأداء من الخيارات المتاحة.

ومن الأسئلة التي ترتبط بهذا التقييم:

- ما هي المميزات المرتبطة بالطرق المختلفة لتنمية الموارد البشرية ؟
- هل من المفيد أن تلعب المؤسسات الخارجية دورا فعالا في تنفيذ البرنامج ؟
- هل من المفروض تطوير البرنامج مع المواد الداخلية ؟
- هل ينبغي للمؤسسات الشريكة أن تشترك في البرنامج ؟
- ما هي النتائج التي تم إحرازها عند تنفيذ برنامج مماثل في الماضي ؟

و على هذا، يشير التقييم إلى عملية جمع الأدلة و استخدامها لتقرير نوعية برامج التكوين التـي سـيتم تنفيذها.

3- تقييم ردود الأفعال Reaction Evaluation.

يشمل ذلك الحصول على و استخدام معلومات عن ردود أفعال المشاركين لتطـوير عمليـة التكـوين كما يقوم بعض المكونين بعمل محاولة لاكتشاف آراء المشـاركين فـي البرنـامج فـي نهايـة الـدورة و في تقييمات المتابعة.

و الصفة المميزة لهذا النوع من التقييم هي أنه يعتمد على تقارير المشاركين الذاتية، و ليس هناك شك أن آراء المشاركين يمكن أن تكون مساعدة و مفيدة جدا إذا تم تجميعها بأسلوب منظم.

4- تقييم النتائج Outcome Evaluation.

و يشمل ذلك الحصول على و اسـتخدام معلومـات عـن نتـائج (مخرجـات) البرنـامج التكـويني و ذلك لتطوير البرامج المستقبلية، و هذا أهم جزء في عملية التقييم.

أما إذا أردنا الاستفادة من المخرجات فلا بد من الإعداد الجيد قبـل البـدء فـي البرنـامج التـدريبي و هناك أربع مراحل تشكل تقييم المخرجات هي:

- تحديد أهداف الاتجاه.
- اختيار أو تكوين بعض القياسات لهذه الأهداف.
- عمل القياسات في الوقت المناسب.
- تقدير النتائج و استعمالها لتطوير البرامج التالية.

لتحديد نتائج التدريب من المفيد أن نفكر على أساس التسلسـل الهرمـي لنتـائج البـرامج التكوينيـة التي تتطابق مع المستويات الثلاث للأهداف التي تم مناقشتها فيما قبل، و هي النتائج الفورية و المتوسطة و النهائية.

يعمل البرنامج التكويني الناجح على إحداث بعض التغييرات في المشارك نفسه، و هذه هـي النتيجـة الفورية، حيث ينعكس التدريب في شكل تبادلات أو تغييرات في المعرفة، و المهارات ووجهات النظر.

و بالرغم من تداخل هذه الصفات وارتباكها ببعض، فمن المفيد عادة أن نعتبرهـا وحـدات منفصـلة للوصول إلى تحليل سليم.

يمكن قياس مقادير المعرفة و المهارات ووجهة النظر بمجرد الانتهاء من البرنامج التكـويني و قبـل أن يغادر المشاركون مكان البرنامج.

و البرامج التكوينية لا يتم عقدها أساسا لأجل التعليم، فالاهتمام الأول هنا هو إحداث تغيير ايجابي داخل المشارك نفسه أو الوصول إلى نتائج متوسطة، و يشمل ذلك تغيير السلوك في موقع العمل و الذي بدونـه لن يكون هناك تغيير في أداء العمل، فهناك أمثلة عديدة على فشل تنفيذ التكوين في محيط العمل.

و لضمان النجاح، لا بد من عمل هذه التغييرات في محيط العمل لضمان تغيير السـلوك فـي العمـل و التغييرات في محيط العمل هي أساسا مسئولية الإدارة المتسلسلة، إذا حدث تغيير في أداء المشاركين في العمل فسوف تتأثر المؤسسة بذلك بطريقة ما، و التأثير على المؤسسة هي النتيجة الأساسـية الجوهريـة لأي برنامج تكويني.

فمثلا قد لا يكون هناك تحسن في نتائج الإدارة أو التكاليف أو معدل التالف أو تكرار الحوادث...الـخ و يقاس هذا النوع من التغيير على أساس الإدارة أو القسم ككل، و ليس بالضرورة من جانـب الأفـراد و يمثل هذا القياس إحدى أصعب المناطق في عملية التقييم.

فرع 04: نماذج أخرى لتقييم فعالية التدريب.

و تجدر الإشارة إلى أن هناك نماذج أخرى لتقييم البرامج التكوينية، لكنه نظرا للتشابه بينهـا و بـين النماذج الأخرى فسوف نذكر بعض هذه النماذج بشكل موجز:

- **نموذج شركة بيل The Bell System:** و يقوم هذا البرنامج بالتقييم على المستويات التالية:
  - مخرجات ردود الأفعال Reaction Outcomes
  - مخرجات الإمكانيات Capability Outcomes
  - مخرجات التطبيق Application Outcomes
  - مخرجات القيمة worth Outcomes
- **نموذج هامبلن Hamblin:**[1] حيث يحدد هذا النموذج خمسة مستويات من التقييم.
  - ردود الأفعال Reactions
  - التعلم Learning
  - السلوك الوظيفي Behavior
  - الإدارة و المنظمة Administration and Organisation
  - القيمة النهائية Terminal value
- **نموذج كورب KORB:**[1] و في هذا النموذج يمكن تقييم فعاليـة التكـوين مـن خـلال الاعتمـاد على ثلاث معايير أساسية هي:

---

1 - باري كشوان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص 140.

- قياس فعالية التكوين كعملية، أي معرفة مـدى التقـدم الـذي أحـرزه المشـاركون في البرنامج من حيث المعلومات و المهارات و الاتجاهات التي اكتسبوها.
- يركز على أثر التكوين على سلوك المتكون بعد إنهاء البرنامج التكـويني و التحاقـه بعمله، من حيث قدرته على ترجمة المعلومات المكتسبة إلى سلوك و اتجاهات وظيفية إيجابية و مدى الانسجام مع الأهداف المتوقعة في البرنامج التدريبي.
- تقييم أثر التدريب على المؤسسة ككل و هذا يتضمن معرفة اثر التدريب على نجـاح المؤسسة، من حيث زيادة الإنتاجية و رفع الروح المعنوية للعاملين، و تحسـين نظـم الاتصالات، و تحقيق الرضا العام للجمهور عن السلعة أو الخدمة المنتجة، و القـدرة على مواجهة المستقبل و تحدياته.

المبحث الثالث: أدوات و أساليب تقييم التكوين.

يتم تقييم البرامج التكوينية كما رأينا آنفا على عدة مراحل، حيث يتم التقييم قبل بداية البرنامج التكويني و أثناءه و بعده في المدى القصير و المتوسط و البعيد، و عليه فانه في كل مرحلة من مراحـل التكـوين يمكن استخدام أكثر من أداة و أسلوب للتقييم، و ذلك حسب ما يتماشى مع نوعية المعلومـات و البيانـات التي نود الوصول إليها.

المطلب الأول: أساليب تقييم البرامج التكوينية و المعلومات الواجب جمعها.

تعتبر عملية التقييم من العمليات المعقدة لأنها تتطلب إصدار حكم، لذا تتضمن العديـد مـن العناصـر والاختبارات، ومن الأمور التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم البرنامج التكويني، مدى تحقيـق البرنـامج الأهداف التي وضع لأجلها، و تعتبر أدوات التقييم و سائل فعالة للكشف عن نقاط القوة من أجل تعزيزها

1- نادر احمد أبو شيخة،مرجع سابق، ص 184.

ونقاط الضعف من جل تلافيها، لذلك يمكن تعديل البرنامج التكويني بناءا على النتائج المتحصـل عليهـا ويمكن إعادة النظر في أهداف أو محتوى البرنامج إذا تبين عدم ملاءمتها لمستوى قدرات المتدربين.[1]

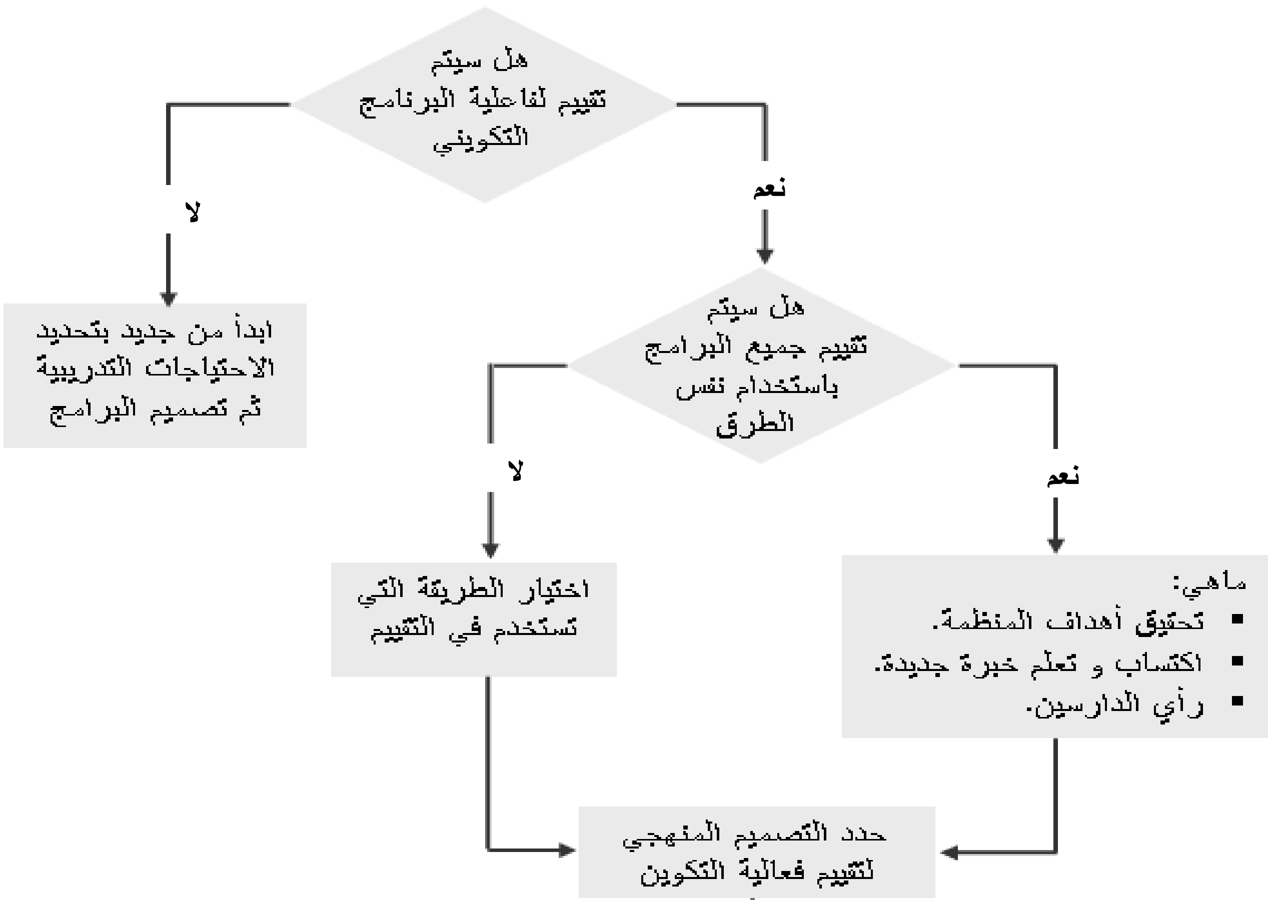
فرع 01: خطوات تقييم البرامج التكوينية.

و تتمثل خطوات تقييم البرنامج التكويني في مايلي:[2]

1. تحديد طريقة التقييم.
2. تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم.
3. تحديد أسلوب جمع البيانات.
4. جمع البيانات.
5. تحليل البيانات.
6. استخلاص النتائج.
7. و ضع توصيات خاصة بالمستقبل.

و يقدم الشكل الموالي توضيحا منطقيا للخطوات المنهجية التي تمر بها عملية تقييم كفاءة التكوين.

الشكل رقم13: خطوات تقيم فعالية التكوين.



المصدر: أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 357.

ومن خلال الشكل تمر الخطوات المنطقية بسؤال ما إذا كانت البرامج التكوينية سيتم تقييم فعّاليتها من عدمه، و هذا التساؤل يعني أنه ليست كل البرامج في حاجة إلى تقييم، فالبرامج الحديثة المطبقة لأول مرة تحتاج إلى تقييم شامل، يلي ذلك ضرورة الاعتراف بأنه باختلاف برامج التكوين فإنه قد تختلف طرق تقييم فعاليتها و النماذج المعتمدة في ذلك، حيث قد تركز على مساهمة برنامج التكوين في تحقيق أهداف المنظمة أو في القضاء على مشاكل معينة بها، أو قد يركز على قياس الخبرات التي تعلمها أو اكتسبها المتكونون، أو قياس رأي و ردود فعل الدارسين حول برنامج التكوين.

يلي ذلك تحديد التصميم المنهجي لتقييم فعّالية التكوين، و من ثم تأتي خطوة تحديد أسلوب جمع البيانات و الأدوات الملائمة لذلك، و بعدها جمع البيانات و تحليلها و استخلاص النتائج التي تشير

إذا ما كان البرنامج التكويني فعّالا أم لا، و إلى التعرف على مشاكل البرنـامج الحـالي، حيـث يسـتفاد من هذه النتائج في وضع حلول و اتخاذ قرارات خاصة ببرامج التكوين المشابهة في المستقبل.[1]

فرع 02: البيانات الواجب جمعها في عملية التقييم.[2]

لتبسيط التناول، سوف نميز بين نوعين رئيسيين من البيانات:

- البيانات الرئيسية Hard data.
- البيانات المتغيرة Soft data.

البيانات الرئيسية هي القياسات الأولية، مقدمة في شكل حقائق عقلانية غير قابلة للجـدل مـن السـهل تجميعها، و هي أفضل نوع من البيانات بالنسبة لجمعها.

في حين نجد أن البيانات المتغيرة أكثر صعوبة لدى جمعها و تحليلها و هي تستخدم عندما لا تتـوافر البيانات الثابتة، من السهل التعرف على خصائص كلا النوعين على النحو التالي:

1. البيانات الرئيسية Hard data.

و تتميز بالخصائص التالية:

- من السهل قياسها و معايرتها.
- سهلة نسبيا في تحديد القيمة النقدية.
- قائمة على أساس موضوعي.
- وسيلة شائعة لقياس أداء المنشاة.
- عالية المصداقية.

يمكن حصر البيانات الرئيسية في أربع مجموعات هي:

- المخرجات Output.
- الجودة Quality.
- التكلفة cost.
- الوقت Time.

و تعد بمثابة مقاييس أداء نموذجية في كل مؤسسة تقريبا، و إذا لم تكن متاحة فـان المـدخل الأساسـي هو تحويل البيانات غير الثابتة إلى احد هذه المقاييس الأساسية الأربعة، و الجدول الموالي يعطـي أمثلـة على البيانات الثابتة:

1- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 356.
2- توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، ص ص 193-201.

جدول رقم 04: أمثلة على البيانات الثابتة.

المخرجات	الوقت	الجودة	التكاليف
الوحدات المنتجة	وقت تعطل المعدات	الخردة	إختلافات الميزانية
الأطنان المصنعة	الوقت الإضافي	الفاقد	تكاليف الوحدة
الأجزاء المجمعة	الشحن في المواعيد المحددة	المرفوضات	التكلفة للحساب
الأموال المتحصلة	وقت استكمال المشروع	معدل الأخطاء	التكاليف المتغيرة
الأصناف المباعة	وقت المعالجة	إعادة العمل	التكاليف الثابتة
الأشكال و الصيغ المعالجة	وقت الإشراف	القصور و النقص	النفقات العامة
القروض المعتمدة	فترة التكيف للعاملين الجدد	عيوب المنتج	تكاليف التشغيل
دوران المخزون	وقت التدريب	الانحراف عن المعايير	عدد تخفيضات التكاليف
المرضى الذين تم زيارتهم	جداول الاجتماعات	فشل المنتج	مدخرات تكاليف المشروع
الطلبة المتخرجون	وقت الإصلاح	تعديلات المخزون	تكاليف الحوادث
إنتاج الفرد/ساعة	التوقف أثناء العمل	تصميمات بطاقة الوقت	تكاليف البرامج
الإنتاجية	الاستجابة للأوامر	نسبة المهام المكتملة بالشكل الصحيح	نفقات المبيعات
الأعمال المتراكمة	التبليغ المتأخر	عدد الحوادث	
العلاوات التشجيعية	الوقت الفاقد		
الشحنات			

المصدر: عادل الحسين توفيق، المرجع السابق، ص 196.

2. البيانات المتغيرة Soft data:

و تتميز بالخصائص التالية:

- من الصعوبة قياسها أو معايرتها مباشرة.
- من الصعوبة تحديد القيمة النقدية.
- قائمة على أساس عدم الموضوعية في الكثير من الحالات.
- أقل مصداقية كقياس للأداء.
- عادة ما تكون موجهة للسلوك.

ليس هناك بديل عن البيانات الثابتة(الرئيسية)، و مع ذلك نجد في بعض الأحوال عدم توفر أرقام نسبية صحيحة، و إذا كانت هذه هي الحال فقد يكون للبيانات غير الثابتة معنى أكثر دلالة لاستخدامها في تقييم البرامج التكوينية.

و يوضح الجدول الموالي أنواعا نموذجية للبيانات غير الثابتة، حيث تقوم البيانات غير الثابتة على السلوكيات، و من الصعوبة قياسها أو تحديد القيم النقدية لها.

و لقد تم تبويب البيانات غير الثابتة أو تقسيمها إلى ست مجالات هي: عادات العمل، المهارات الجديدة مناخ العمل، التطوير، التقدم، المشاعر، وجهات النظر، المبادرة.

قد توجد طرق أخرى لتقسيم البيانات غير الثابتة إلى بنود و أنواع نظرا لإمكانية وجود العديد من الأنواع الأخرى لهذه البيانات و الاحتمالات لا نهاية لها، و لقد تم إدراجها في هذه التصنيفات الستة لسهولة تتبع تقديمها، و الجدول الموالي يعطي أمثلة عن البيانات المتغيرة:

جدول رقم 05: أمثلة على البيانات غير الثابتة.

عادات العمل	مناخ العمل	المشاعر/ الاتجاهات
التغيب التباطؤ التردد على العيادة علاجات الإسعافات الأولية مخالفة قواعد الأمن عدد الاتصالات التي تقطع سير العمل الراحات الزائدة عن الحد	عدد الشكاوى و التظلمات عدد الاتهامات بالتفرقة شكاوى العاملين الرضا عن العمل تجنب التجمعات تبديل العاملين	ردود الأفعال المباشرة تغيير وجهات النظر إدراك مسؤوليات العمل التغييرات المحسوسة في الأداء إخلاص وولاء العامل
المهارات الجديدة	**التطور/التقدم**	

القرارات المتخذة المشاكل المحلولة النزاعات المتجنبة الشكاوى و التظلمات المرفوعة المشاكل الاستشارية المحلولة مهارات الاتصال سرعة القراءة إزالة اتهامات التفرقة التنبه لاستخدام المهارات الجديدة عدد تكرار استخدام المهارات الجديدة	عدد الترقيات عدد الزيادة في المرتب عدد البرامج التكوينية التي تم حضورها طلبات النقل معدلات تقدير الأداء زيادة فعالية العمل **المبادرة** الإتيان بأفكار جديدة إكمال المشاريع بنجاح عدد الاقتراحات المقدمة عدد الاقتراحات المنفذة

المصدر: توفيق عبد الرحمن، نفس المرجع السابق، ص 198.

فرع 03: أساليب تقييم البرامج التكوينية.

يعد تقييم البرامج التكوينية من المجالات التي تنال اهتماما كبيرا في العملية التكوينية، و هناك عدد كبير من الأساليب في تقييم البرامج وسأكتفي بعرض الأساليب النماذج الأكثر شهرة منها:[1]

- أسلوب لجنة فاي دلتاكيبا و ستافليبيم Phi Delta Kaippa et Stafflebeam : حلل Stafflebeam أسلوب Phi Delta Kaippa و توصل إلى أسلوب يشمل أربع خطوات لمقارنة المخرجات النهائية بالمعايير المرغوبة و هذه الخطوات هي :

1. تحديد الإمكانيات البيئية المناسبة التي سوف يتم فيها المشروع من حيث احتياجات العاملين في البيئة، و مدى دافعية القيادات المحلية لتحقيق الأهداف، و كذلك توفر الإمكانيات اللازمة لنجاح المشروع.
2. تحديد المدخلات للبرنامج، مثل الخبراء في التكوين و الأساليب التكوينية و الوسائل الإحصائية و جميع المكونات المادية و البشرية و التنظيمية.
3. تقييم البرنامج من حيث علاقات الأفراد داخل البرنامج، ومدى ارتباط مكونات المدخلات و تناسقها عند التنفيذ.
4. تحديد المخرجات و التي هي مجموعة التغيرات في المعارف و الاتجاهات و المهارات مما ينعكس على أسلوب التفكير أو المهارة أو الأداء.

و في ضوء العمليات الأربع السابقة يتم تحديد الفجوة بين الأداء المطلوب و الأداء الحالي و في هذه الحالة توضع خطة لمعالجة هذه الفجوة.

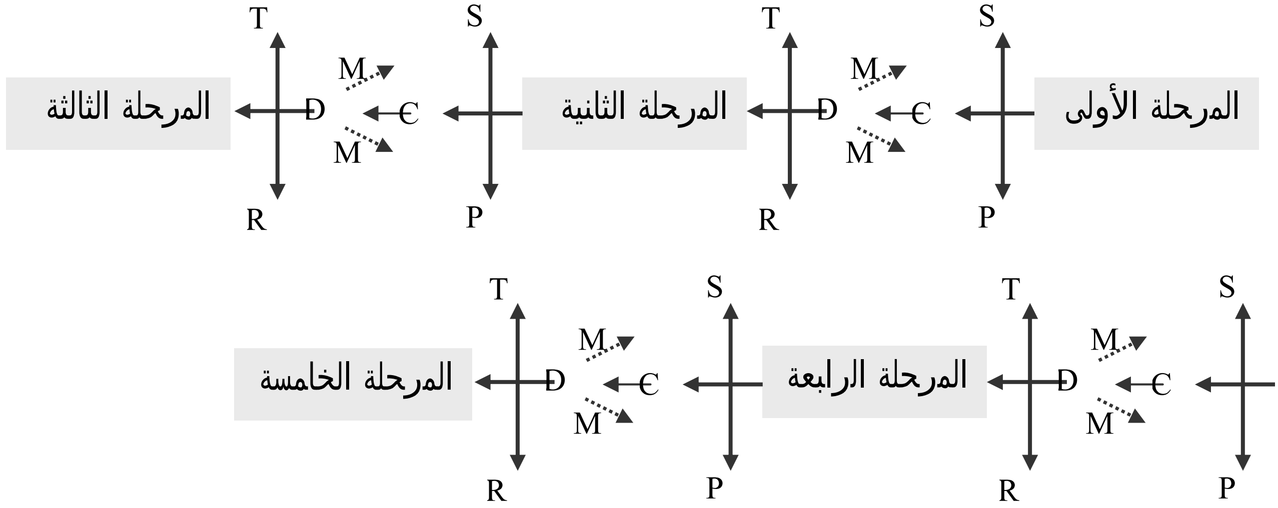
1- حسن طعاني، مرجع سابق، ص 185.

- أورد السويدي و الخليلي (1997) نموذج بروفس التفارقي Provas, Discrepancy Evaluation Model : حيث يتألف هذا النموذج من أربعة مكونات و خمسة مراحل للتقييم،و المكونات الأربع هي :

1. تحديد المعايير القياسية للبرنامج.
2. تحديد الانجازات على البرنامج.
3. مقارنة الانجازات بالمعايير القياسية.
4. تحديد ما إذا كان هناك فجوة ما بين المعايير و الإنجازات من اجل التوصية إما بتعديل الإنجازات أو بتعديل معايير البرنامج.

و ذلك من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار لمعالجة الفجوة بين المعايير و الانجازات في كل مرحلة من مراحل التقييم الخمسة، لتسهيل عملية اتخاذ القرار في كل مرحلة من هذه المراحل الخمسة (الواردة في الشكل14) و لتسهيل عملية الانتقال للمرحلة اللاحقة لا بد من العودة للمرحلة السابقة و بدأ البرنامج من جديد، عدل الانجازات أو المعايير أو الجانب الفني للبرنامج، فالمقيم هو الذي يزود صانع القرار بالمعلومات التي تعينه على اتخاذ القرار أو اقتراح التعديلات المطلوب إدخالها على الانجازات أو المعايير أو كليهما، و الشكل الموالي يمثل نموذج بروفس في التقييم التفارقي في مراحله الخمس.

الشكل رقم 14: نموذج بروفس في التقييم التفارقي.



المصدر:حسن طعاني، مرجع سابق، ص 185.

S: معيار .Standard.

P: انجاز .Performance.

C: مقارنة .Comparison.

D: فروقات .Discrepancy.

R: عودة من جديد .Recycle.

M: تعديل أو تغيير .Modify.

وفيما يلي توضيح لكل مرحلة من المراحل السابقة:[1]

1. المرحلة الأولى(التصميم Design): يكون التركيز على مقارنة تصميم البرنامج بمعـايير التصـميم نفسه، و قد تكون داخلية مثل مناسبة الحيز و الهيئة التدريبية و الموارد و المواد المعنية، و التزامـه بالتصميم النظري المحدد له، و قد تكون خارجية مثل مقارنته مع التصاميم البديلة المماثلة له، و يـتم الإبلاغ عن أية فجوة بين التصميم و معايير التصميم لمتخذ القرار، و البدائل المتاحة هي إما أن يعدل في تصميم البرنامج، أو يوقفه، أو يستمر فيه، و في هذه الحالة الأخيرة ، ينتقل المقوم إلى المرحلـة الثانية من التقويم بحسب النموذج الموضح سابقا.
2. المرحلة الثانية (التنفيذ Installation): يكون التركيز هنا على التسهيلات و الوسائل التعليمية وطرق التكوين و قدرات المتكونين، و المؤهلات العلمية للمكونين و الهيئة الإدارية، و تتم هنا مقارنة الواقع بالمعايير المحددة لها من أجل توضيح الفروقات التي يبلغها المقيم لمتخذ القرار كـي يتخـذ إجـراء في كل مرحلة إما بالتعديل أو التوقف أو الاستمرار في البرنامج .
3. المرحلة الثالثة(العمليات Processes): يتركز جهد المقوم هنـا علـى تقـويم نشـاطات المتكـونين والمكونين و الفعاليات التكوينية لتحديد أوجه التباعد أو التقارب نحو الإجراءات التنفيذيـة المعياريـة المحددة للبرنامج، و ذلك من أجل التوجيه لمتخذ القرار إما بتعـديل المعـايير أو تعـديل البرنـامج أو إيقافه أو الاستمرار فيه.
4. المرحلة الرابعة(النواتج Products): يتم في هذه المرحلة التركيز على تمكن البرنامج مـن تحقيـق أهدافه، و يتم هنا مقارنة الأهداف المعيارية (النموذجية) التي تم تحديدها في المرحلة الأولـى بـأداء المتكونين بعد انتهاء التكوين، لبيان أي عجز في تحقيق الأهداف و التوصية لمتخـذ القـرار باتخـاذ الإجراء المناسب.

1- حسن طعاني، مرجع سابق، ص 160.

5. المرحلة الخامسة(التكلفة Cost): و يتم هنا المقارنة ما بين مردود البرنامج بالكلفة التي ترتبت عليه و مقارنته ببرامج بديلة منافسة له، و ما إذا كانت هذه ستحقق الأهداف المحددة بالمرحلة الأولى و بكلفة و جهد أقل، ومن ثمة التوصية لمتخذ القرار باتخاذ القرار المناسب.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في تقييم البرامج التكوينية.

لأجل تحقيق أهداف التقييم فإنه لا بد من استعمال أدوات وإتباع أساليب مناسبة في عملية التقييم وأدوات التقييم هي وسائل يتم بها جمع البيانات عند مراحل معينة من عملية التدريب بهدف التعرف على ملائمة النتائج المحققة مع التصورات والمسارات المستهدفة ويمكن أن نجمل أهم الأدوات المستخدمة في تقييم التدريب فيما يلي:

- نماذج استطلاع الرأي (الاستبيان) Questionnaire.
- الاختبارات Tests.
- المقابلات Interviews.
- الملاحظات Observations.
- تقييم الأداء Performance Evaluation.

فرع 01: استطلاع الرأي (الاستبيان) Questionnaire.

وهو عبارة عن استمارة بها عدة أسئلة مطروحة مطلوب الإجابة عنها، توزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التكويني وتتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة واستفسارات يجيبون عنها معبرين عن رأيهم في المدربين والمادة العلمية ومكان التكوين ...الخ، حيث يمكن التعرف من خلال تلك الإجابات على الثغرات ونقاط الضعف في البرنامج .[1]

وتستخدم الاستبيانات لتوسيع نطاق قدرة الباحث أو المقيّم على الملاحظة عن طريق تقنين ملاحظات الكثير من الأفراد وجعلها موضوعية، كما أن الاستبانة تفصّل وتحدد عناصر الموقف، بغرض الملاحظة والتقييم، ويحدد الاستبيان المعد بشكل جيد الوحدات والمصطلحات التي تستخدم في التقييم، ويستخدم الاستبيان للحصول على المعلومات من مصادر مختلفة ومنتشرة إلى حد كبير، ويعتبر الاستبيان مفيدا على وجه الخصوص كوسيلة لجمع البيانات عندما لا يستطيع الباحث أن يرى بسهولة وبشكل شخصي كل الأفراد المطلوب الحصول على تقويمات منهم.[2]

1. أنواع الأسئلة في الاستبيان.[3]

1- محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2006، ص203.
2-وليم تريسي، **تصميم نظم التطوير و التدريب**، معهد الإدارة العامة، الرياض،1425هـ، ص 273.
3- جاك فيليب، دون ستون، **الاستثمار البشري، أدوات وخطوات قياس العائد**، سلسلة إصدارات بيميك، القاهرة،2003،ص ص 117- 118.

وتنقسم إلى نموذجين مغلق ومفتوح:

1. السؤال ذو النهاية المفتوحة open ended question وهو سؤال ذو إجابة غير محددة.
2. القائمة الإرشادية cheek list: هذا النوع من الأسئلة عبارة عن قائمة إرشادية تحتوي عـدة عناصر، يطلب من المشارك اختيار البديل.
3. السؤال الثنائي الإجابة two-way question : وهي الأسئلة التي تكون إجاباتها نعم أو لا.
4. السؤال متعدد الإجابات multiple choie question: حيث يطلب من المستقصـى اختيـار واحد من بين مجموعة من الأجوبة.
5. التصنيف المتدرج ranking scale: حيث يطلب من المستقصـى ترتيـب مجموعـة مـن العناصر أو تصنيفها.

2. خطوات إعداد الاستبيان.

1. تحديد المعلومات المطلوبة.
2. اختيار أنواع الأسئلة.
3. صياغة الأسئلة.
4. اختبار الأسئلة.
5. إعداد استمارة كاملة لاستطلاع الرأي مع تجهيز ملخص للبيانات.

ونعتبر الاستبيان وسيلة ذات قيمة في جمع البيانات، ومع ذلك فإنها وسيلة صعبة الاستخدام وتتطلب استثمار الكثير من الوقت و الجهد في إعدادها وتبويب وتلخيص وتفسير البيانات الخاصة بها، وغالبـا ما يسفر الاستبيان على نتائج محبطة، وذلك نظرا لعدم إعادة المستجوبين الاسـتبيان أو أن الاجابـات تكون غير كاملة أو غير محددة، أو غير قابلة للتفسير وبالتالي لا يمكن الاستفادة منها، لـذلك ولأجـل أن تحقق الاستمارة الغاية المرجوة منها لا بد من مراعاة النقاط التالية:[1]

1. أن تكون الفقرات محددة وقابلة للقياس.
2. أن تكون الإجابة المطلوبة على هيئة إرشادات أو علامات لسهولة حصرها وتبويبهـا وتـوفير الوقت على المستقصى.
3. موضوعية بحيث تلبي الغرض منها.
4. معتدلة من حيث الزمن الذي نستغرقه في تعبئتها.

فرع 02: المقـابلة Interviews .

1- طعاني حسن، مرجع سابق، ص149.

وهي مواجهة شخصية تتم بين مسؤول التكوين أو المسؤول عن التقييم وبين المتكونين وذلك لأجل التعرف على مدى اكتسابهم للمعارف والمهارات والاتجاهات من خلال البرنامج التكويني.[1]

كما أنها تعتبر أداة تقييم مفيدة بالرغم من عدم استخدامها بكثرة مثل الوسائل الأخرى ويمكن لهذه المقابلات أن توفر بيانات غير متوفرة بسجلات الأداء، أو بيانات صعب الحصول عليها من خلال الإجابات المكتوبة أو الملاحظات و وقد لا المشاركون وصف نتائجهم في نماذج استطلاع إلا إنهم قد يتطوّعون بالإدلاء بمعلومات للمدرب المحترف الذي يسعى للتحقق منها، حيث تكشف المقابلات عن التغيرات التي تحدث في السلوك وردود الأفعال وكذا النتائج.

كما أنه يمكن تطبيق نفس المبادئ والأسس الخاصة بتصميم الأسئلة لنماذج الاستطلاع على المقابلات الشخصية كذلك.

1. أشكال المقابلة.

هناك فئتان أساسيتان من المقابلات، الأولى هي المقابلة المقننة أو المنظمة، ويستخدم هذا الشكل في حالة جمع المعلومات نفسها من كل مقابل، ونظرا لأنه يتم تصميم المقابلة للحصول على المعلومات نفسها من كل مستجيب، فإن إجابات جميع المقابلين على الأسئلة يجب أن تكون قابلة للمقارنة والتصنيف بمعنى أنها يجب أن تتعامل مع الموضوع نفسه، كما يجب أن تعكس الفروق وأوجه الشبه الحقيقية بين المقابلين، بمعنى أن لا تكون راجعة للأسئلة التي تم طرحها عليهم أو لما فهموه منها.

أما الفئة الأخرى فهي المقابلة غير المقننة، وهي التي لا يهدف مستخدمها الحصول على المعلومات نفسها من كل مستجيب، وبصفة عامة فإن هذا النوع من المقابلة يستخدم لاكتشاف مشكلة كبيرة وإيجاد تفسير لموقف غير مقنع، وهي تستخدم بشكل أقل من سابقتها.

ويوجد نموذجان للمقابلة المقننة هما المقابلة المجدولة Schedule Interview والمقابلة غير المجدولة Non Schedule Interview، وفي المقابلة المجدولة يسأل كل مستجيب عن المعلومات نفسها، ويقوم بقراءة الأسئلة من الجدول، ويتم تحديد صياغة وتسلسل الأسئلة المقدمة، كما يتم طرح الأسئلة على كل المستجيبين بالطريقة نفسها وبالتسلسل نفسه.

أما في المقابلة غير المجدولة فإن تحقيق تقنين المقابلة لا يتم باستخدام جدول سابق الإعداد وإنما يتم عن طريق إحاطة المقابل بالمعلومات المطلوبة بالتفصيل ثم يسمح له أن يغير في صياغة وتسلسل الأسئلة، لتحقيق أقصى فعالية مع كل شخص من المستجوبين.[2]

خطوات تصميم المقابلة[1]: تتشابه إلى حد كبير خطوات تصميم المقابلة مع الخطوات المتبعة في تصميم الاستقصاء وتتلخص فيما يلي:

1- نفس المرجع السابق، ص150.
2- وليم تريسي، مرجع سابق، ص296.

- تحديد الأسئلة المطلوب توجيهها.
- اختبار المقابلة.
- تدريب القائمين بالمقابلة.
- توفير التعليمات الواضحة.
- إدارة المقابلة في إطار خطة محددة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة مـن العوامـل يمكـن أن تقلـل مـن مصـداقية المقـابلات و فيما يلي أهم هذه العوامل:[2]

1. مدى صدق وأمانة الشخص ودقته في البيانات التي يدلي بها عن نفسه.
2. قوة الذاكرة التي يتمتع بها الشخص وقدرته على تذكر الأحداث العامة التي وقعت.
3. مهارة مدير المقابلة وخبرته وقدرته على إدارة الحوار والحصول على إجابات للأسئلة.
4. الجو النفسي والمادي الذي تتم فيه المقابلة.
5. نوع المقابلة (مخططة، غير مخططة، مختلطة).

فرع 03:الاختبارات Tests.

ويمكن أن نعرفها بأنها "تلك الإجراءات التي تتبع لقياس مدى توافر خصـائص معينـة فـي الفـرد " أو "أنها مقاييس يمكن استخدامها للحكم على إمكانية قيـام الفـرد بمهـام وأنشـطة وظيفيـة معينـة" [3] والاختبارات بهذا المعنى تتيح لمستخدميها فرصة قياس وتقييم أي من عمالها أو برامجها التكوينية، خاصة إذا كان العدد كبيرا جدا.

وتتم الاختبارات من خلال وسائل عدة، كالاختبارات التحريرية، التي تستخدم فيهـا الأوراق والأقـلام أو من خلال محاكاة ظروف العمل الفعلية، والتأكد من أن المتدرب قد استفاد حقيقة من البرنامج التكويني.

كذلك تهتم الاختبارات بقياس سلوك الفرد، ومن العادي جدا استخدام الاختبـارات وإجـراء مقارنـات قبل وبعد الدورات التكوينية، حيث يوضح التقدم في درجات الاختبار، وجود تغيير في مهارات ومعارف أو قدرة المشاركة التي يجب أن يتميز بها البرنامج.

والاختبارات إما أن تكون شفوية أو تحريرية يلجأ إليها الرؤساء والمسئولون عـن التكـوين بهـدف الوصول إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين أو تقييم العملية التدريبيـة، ويجـب أن لا تسـتخدم نتـائج هذه الاختبارات في أي غرض آخر خلاف الهدف الذي حدد لها، تستخدم الاختبارات كوسـيلة لتحديـد

---

1 - جاك فيليب و جون ستون، مرجع سابق، ص191.
2- أحمد ماهر، **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد**، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص402.
3- أحمد ماهر، **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد** ، المرجع السابق ،ص18.

وتشخيص أوجه القصور في الأداء، وتساعد في تخطيط العمليات التكوينية مستقبلا، كما أن نتائجها سهلة المقارنة و التسجيل، إلا أن الذي يحدث غالبا هو أن لا تتوفر الاختبارات المناسبة لمواقف معينة كما أن الاختبارات المقننة التي تثبت صلاحيتها فـي ظـروف معينـة قـد لا تصـلح فـي مواقـف أخـرى و كذلك الاختبارات تعطي مؤشرات عامة ولا تعد نهائية في تقييم أداء الفرد أو التكوين.[1]

فرع 04: الملاحظة Observations.

الملاحظة هي الطريقة الوحيدة لتحديد السلوك الظاهر"Overt behavior" للأشخاص وهم يتصـرفون ويتفاعلون ويعبرون عن أنفسهم في موقف مختار يجسد الظروف العادية، والملاحظة هي أكثـر وسـيلة مباشرة لدراسة المتكونين و المكونين والظروف المحيطة بالتكوين، كما تعتبر الملاحظة هـي الطريقـة الوحيدة لدراسة جوانب معينة لنظام التكوين وعلى الأخص التفاعل بين مكونات النظام، وتتميز الملاحظة بخصائص معينة في إطار تقويم نظام التكوين هي:

- أنها محددة: فالملاحظة ليست مجرد النظر إلى ما يدور أو البحث عن انطباعات عامة، فلكي تكون الملاحظة مفيدة فإنه يجب تحديد الأشياء التي سيتم البحث عنها بعناية.
- أنها كمية: يجب أن تكون الخصائص القابلة للقياس هي التي تخضـع للدراسـة أثنـاء الملاحظـة وذلك بقدر الإمكان.
- أنها تسجل: يتم تسجيل نتائج الملاحظة إما أثناء الملاحظة أو بعد زيارة الصف أو مكـان التكـوين مباشرة، حيث لا يعتمد على الذاكرة في تسجيل نتائج الملاحظة.
- أنها تعتمد على الخبراء: يتم إجراء الملاحظة بواسطة أشخاص مؤهلين تأهيلا كاملا وتم تكـوينهم على أداء مهمة الملاحظة على وجه التحديد.

وفي أثناء مرحلة تحقيق صلاحية النظام فإنه يجب على المقومين ملاحظة أكبر عدد مـن الصـفوف في أثناء التطبيق المبدئي للبرنامج، والوضع المثالي هو تكليف المقومين بالملاحظة بحيث تـتم التغطيـة بنسبة(100%) وكحد أدنى مطلق فإنه تجب ملاحظة وتقويم (25%) من كل التكوين المجدول.

وفي حالة تخطيط الملاحظة فإنه يجب على المقومين أن يتأكدوا من ملاحظـة كـل النقـاط الحرجـة في سلسلة العملية التدريبية، والنقاط الحرجة في العملية التكوينية هي الأوقات التي يتم فيها تقـديم مهـام أو مهارات مهمة للمتكونين، والأوقات التي يقوم فيها المتكونون بأداء مهمة أو مهارة في موقـف يحـدد على أساسه اجتيازهم أو عدم اجتيازهم "a go, no-go situation"، بالإضافة إلى ملاحظة أكبـر قـدر من النقاط الأخرى للتكوين، و ذلك بملاحظة التكوين اليومي الذي يؤدي للأداء الحرج.

1- أحمد الخطيب ، روائع الخطيب ، مرجع سابق ،ص256.

ويجب أن يكون الأشخاص الذين يقومون بالملاحظة مدربين مؤهلين بشكل كامل أو مشرفين مـدربين أو مديري التدريب، أو المشرفين التنفيذيين (المشرفين على رأس العمل).

ويجب أن يكون الجميع قد حصلوا على تكوين في استخدام أساليب الملاحظة وإعداد تقرير عنها.

فرع 05: تقييم الأداء Performance Evaluation.[1]

يعطي تقويم أو مراجعة الأداء في الواجبات الوظيفية مؤشرا واضحا عن الأعمال التي لم تنجز وأسباب عدم إنجازها كما يبين ما إذا كان الموظفون والعاملون بحاجة لمزيد من التكوين، وعندما يـتم اسـتخدام هذه الطريقة، فإنه يجب أن تكون المراجعة مع العامل أو الموظف المختص بهـدف الكشـف عـن أيـة معوقات قد يكون للتكوين أثر فعّال في علاجها، لكنة يستنفذ وقتا طويلا، ويصعب على مـن لـم يتكـون على وسائل تحليل الوظائف القيام به، كما أن غالبية العاملين أو الموظفين لا يجيدون مناقشة نقاط القـوة والقصور في الأداء معهم شخصيا، ويكشف هذا الأسلوب عن الاحتياجات التكوينية للأفراد، لكنه لا يكشف عن الاحتياجات التكوينية العامة للمؤسسة أو المنظمة.

المطلب الثالث: الصعوبات و العوائق التي تواجه تقييم التكوين.

لقد تحدث الكثير من الباحثين عن صعوبة التقييم، و يقول أحدهم أن من أصعب المهـام و التحـديات التي تواجه العلماء و الباحثين و خبراء الإدارة و المهتمين في مجال التكوين، هي عملية تقيـيم البـرامج التكوينية و آثارها على المنظمات التي يعملون بها، و ذلك لما يصحب عمليـة التقيـيم مـن صـعوبات و عوائق، و ذلك ما سنحاول تشخيصه في هذا المطلب، و سوف يتم التركيز على ما يلي:[2]

- صعوبات في مفهوم التقييم وأهدافه ومعاييره.
- صعوبات على مستوى المتكونين والإدارة.
- صعوبات وعوائق على مستوى المكونين.
- صعوبات ومشكلات تتعلق بطرق وأدوات التقييم.

إذا لم يحدث الفهم الصحيح لمفهوم التقييم، و الذي هو جمع عدة معلومات وبيانات عن سير عمليـة التكوين منذ انطلاقها وأثناء سيرها وبعد نهايتها، وذلك للوصول إلى الحكم على مدى ما تحقق من نتـائج وآثار للتكوين، فإنه لا يتحقق الهدف من التقييم ويصبح عديم الجدوى.

---

1 - نفس المكان .

2- نايت عبد الرحمن عبد الكريم، **تحليل أهم أسس عملية التكوين و التدريب الإداري للإطارات على مستوى التعليم العالي مع دراسة ميدانية على حالة: قسم العلوم الإنسانية و العلاقات الدولية بجامعة الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2006، ص 382.

وإن عدم فهم المقصود من مفهوم التقييم يؤدي إلى عدم فهم المقصود من أهدافه، ومصدر الخطأ أساسا حدث في البداية عندما لا تراعى الدقة في صياغة أهداف التكوين الحقيقية، لأن القياس والتقييم يركز على مدى تحقيق هذه الأهداف أو الفشل فيها.

إذن من الضروري صياغة احتياجات التكوين في برامج تكوينية تكون أهدافها تتماشى ومتطلبات الوظيفة، ثم عند مرحلة التقييم من الضروري طرح تساؤلات محددة واضحة معبرة عن أهداف التقييم ومنها:

- ما هي المعلومات والبيانات التي يتم جمعها بغرض التقييم والتي تتعلق بالبرنامج والمكون والمتكون وطرق ووسائل التكوين وكل العناصر المساعدة على نشاط التكوين.
- من هو الشخص أو الجهة التي تملك الكفاءة و التي تتولى التقييم، وقد بينا ذلك سابقا.
- متى يتم التقييم (قبل، أثناء ، بعد التكوين) ؟ . . . الخ من الأسئلة الكثيرة.

وتطرح صعوبة أخرى ترتبط بجدوى التقييم تتعلق بالمعايير والمؤشرات التي بواسطتها يتم الحكم على فعالية التكوين وتحقيقه للأهداف المنتظرة منه، هل هي كمية أو نوعية أو تتعلق بالوقت والزمن ونوعية الإنتاج ... الخ، حيث يفترض من الشخص أو الجهة التي تشرف على التقييم معرفة هذه المعايير لكن في واقع الأمر أحيانا لا يحدث ذلك وقد تسند المهمة لغير المختصين.

ومؤشر نجاح البرنامج التكوين هو تحقيقه للأهداف المرسومة بنسبة 80% إلى 90% والوصول إلى هذه النسبة ليس بالأمر السهل.

كما تواجه عملية تقييم التكوين صعوبات كثيرة تتعلق بصعوبة التوصل إلى أداة فعالة لقياس أثر التكوين في رفع كفاءة العاملين، ويرى أحد الباحثين أنه في أفضل الأحوال يمكن التوصل إلى نتائج تقريبية في تقييم التكوين، حيث أن هذا الأمر يتعلق في أغلب الأحيان بأشياء غير ملموسة.[1]

ولعل أهم الصعوبات التي تواجه عملية التقييم تتمثل فيما يلي:[2]

1. عدم التحديد الواضح والشامل للأهداف التي يحاول البرنامج التكويني تحقيقها.
2. عدم وجود معايير قياسية علمية متطورة لتقييم نتائج التكوين و معرفة انعكاساتها على إنتاجية وسلوك وعادات المتكونين.
3. عدم وجود التخطيط الدقيق لعملية تقييم التكوين.
4. عدم ظهور نتائج التكوين على أداء العامل إلا بعد فترة طويلة من انتهاء البرنامج التكويني.

1- عبد الرحمن السدحان، **تقييم آثار التدريب بين النظرية و التطبيق، معهد الإدارة العامة**، الرياض، 1985، ص 11.
2- محمد عبد الفتاح ياغي، **التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق**، دار الخريجي للنشر و التوزيع، الرياض، 1996، ص ص 209-211.

5. عدم تأمين الآراء الفاعلة لإظهار مكامن الضعف والقوة في البرامج التكوينية وطريقة تنفيذها بما يساعد على تطويرها وتعديلها وفقا لاحتياجات التكوين وعلى ضوء واقع المتكونين أنفسهم.

وعلى الرغم من ذلك فإنه مهما كانت الصعوبات التي تكتنف عملية تقييم التكوين فإنه يجب ألا تؤثر في إجراء التقييم ومحاولة البحث عن الوسائل و الإجراءات التي تساعد في تخطي هذه الصعوبات وبتحري الدقة والموضوعية في استخدام الوسائل المتاحة للتقييم يمكننا تجاوز الكثير من الصعوبات التي تعترض عملية تقييم التكوين.

الخلاصة:

لقد انصب اهتمامنا في هذا الفصل على دراسة تقييم التكوين، لذلك فقد قمنا في البداية بدراسة التكوين و أهميته و أهدافه كتوطئة للموضوع ثم بعد ذلك ثم بعد ذلك بدأنا بعرض مفهوم التكوين على انه عملية هادفة إلى قياس فاعلية و كفاءة الخطة التكوينية و مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة، ثم تطرقنا إلى أهمية التقييم و أهدافه و المبادئ الأساسية له، ثم بعد ذلك ناقشنا مراحل عملية تقييم التكوين (قبل، أثناء، بعد التكوين، و متابعة النتائج)

ثم تطرقنا إلى نماذج تقيم البرامج التكوينية و التي كانت متعددة حسب طبيعة التكوين و الهيئة التي قامت بتصميم هذه النماذج، و لكن من الملاحظ أن أهم هذه النماذج و الأكثر استعمالا هو نموذج Kirk Patrick و الذي يقسم عملية تقييم التكوين إلى أربع مستويات هي: رد الفعل، التعلم، السلوك النتائج.

بعد هذا عرضنا أدوات و أساليب تقييم التكوين كالملاحظة و الاختبار و الاستبيان و المقابلة، و أشرنا إلى أنه في كل من مراحل التقييم يمكن أن نستخدم أكثر من أداة، كما أن استخدام نفس الأدوات و الأساليب التي استخدمت في تحديد و تحليل الاحتياجات التدريبية يزيد من فعالية عملية التقييم ذاتها.

ثم تناولنا أهم الصعوبات التي قد تعيق تقييم التكوين و التي أكثرها أهمية: عدم التحديد الدقيق للأهداف و عدم وجود معايير قياسية للتقييم، عدم ظهور نتائج التكوين إلا بعد مدة.

و أشرنا إلى أنه على الرغم من ذلك فإنه مهما كانت الصعوبات التي تكتسي عمليـة تقيـيم التكـوين فإنه يجب ألا تؤثر في إجراء التقييم ومحاولة البحث عن الوسائل و الإجراءات التي تساعد فـي تخطـي هذه الصعوبات، وبتحري الدقة والموضوعية في استخدام الوسائل المتاحة للتقييم يمكنـنـا تجـاوز الكثيـر من الصعوبات التي تعترض عملية تقييم التكوين.

و في الأخير و حتى نظمن فعالية اكبر لعملية التقييم يجب مراعاة المبادئ التالية:

- يجب أن تجرى عملية التقييم على ضوء الأهداف المسطرة للبرنامج.
- استعمال أكثر من أسلوب للتقييم يساعد في الوصول إلى نتائج أكثر دقة.
- استمرارية عملية التقييم إذا كان يرجى منها تطوير حقيقي للبرنامج.
- يجب أن يكون التقييم محددا نوعيا لأن التعميم يميع عملية التقييم و يحيدها عن أهدافها.
- يجب أن ينظر للتقييم على انه وسيلة و ليست غايـة، لان نتائجـه هـي الطريـق للتطـوير و التحسين.

الفصل الثالث:

دراسة حالة برنامج CREE GERME المطبق في قطاع الصناعات التقليدية بالجزائر.

تمهيد.

قام المكتب الدولي للشغل ILO في سبيل مساعدة الدول خاصة النامية منها بتطوير مجموعة من البرامج لدعم و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، على أساس أنها و حدها القادرة على النهوض باقتصاديات هذه الدول، و من بين هذه البرامج نجد البرنامج التكويني لدعم المقاولة " أنشئ و حسن تسيير مؤسستك CREE–GERME "، و هو البرنامج الذي لقي انتشارا واسعا في جميع أنحاء العالم، حيث اعتمدته الكثير من الدول و قامت بتطبيقه بغية رفع قدرة الأفراد على المقاولة، و يعتمد المكتب الدولي للشغل ILO في سبيل تطبيق هذا البرنامج و نشره إستراتيجية الشراكة مع المنظمات المحلية لدعم و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

أما فيما يخص الجزائر نجد أن المكتب الدولي للشغل ILO قام منذ سنة 2004 بتنظيم ملتقيات تكوينية للمكونين، استفادت منها عدد من الهيآت الوطنية المتخصصة في هذا المجال، كان من بينها الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف، حيث ومنذ ذلك الحين بدأت في تكوين المقاولين ميدانيا.

و في هذا الفصل الذي هو عبارة عن دراسة حالة، سنحاول تقييم البرنامج التكويني CREE–GERME المطبق من طرف الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف، و ذلك من جانب إذا ما استطاع أن يحقق الأهداف التي اعتمد من أجلها، و سوف نعتمد في ذلك على الأسلوب المسحي لجمع أكبر قدر من المعلومات، من المشاركين في هذا البرنامج، و تحليلها قصد الوقوف على واقع

هذا البرنامج و معرفة نقاط القوة و الضعف فيه و الوصول إلى نتائج يمكن استخدامها لتطويره و تحسينه.

المبحث الأول: مدخل لبرنامج SIYB العالمي.

يعتبر البرنامج التكوينيSIYB من البرامج التكوينية الرائدة على المستوى العالمي، حيث استطاع من خلال منهجيته المتميزة أن ينتشر في أكثر من 90 دولة عبر العالم و يحقق نتائج جيدة من ناحية دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و لأجل التعرف أكثر على هذا البرنامج سوف نحاول في هذا المبحث إلقاء نظرة عامة حول البرنامج و الإستراتيجية التي يتبعها المكتب العالمي للشغل ILO لتطبيق هذا البرنامج و نشره عبر العالم ثم نتطرق إلى أهم الحقائب التكوينية المعتمدة في هذا البرنامج.

المطلب الأول: نظرة عامة حول برنامج SIYB.

قبل أن نتطرق إلى محتوى البرنامج التكوينيSIYB لا بد من أن نلقي نظرة على أصل البرنامج و أهدافه و الفئة المستهدفة من، وهو ما نتطرق إليه في هذا المطلب.

فرع 01: تعريف ببرنامج SIYB .

Start and improve your business SIYB وتعني ابدأ و حسن تسيير مؤسستك، والنسخة الفرنسية منه(هي النسخة المطبقة في الجزائر) تحمل اسم CREE–GERME أي Créez et Gérez mieux votre entreprise[1] وتعني أنشئ مؤسستك و سيرها بشكل أفضل.

---

[1] - **www.germe-site.org** , le 30-03-2009, 12 :17 .

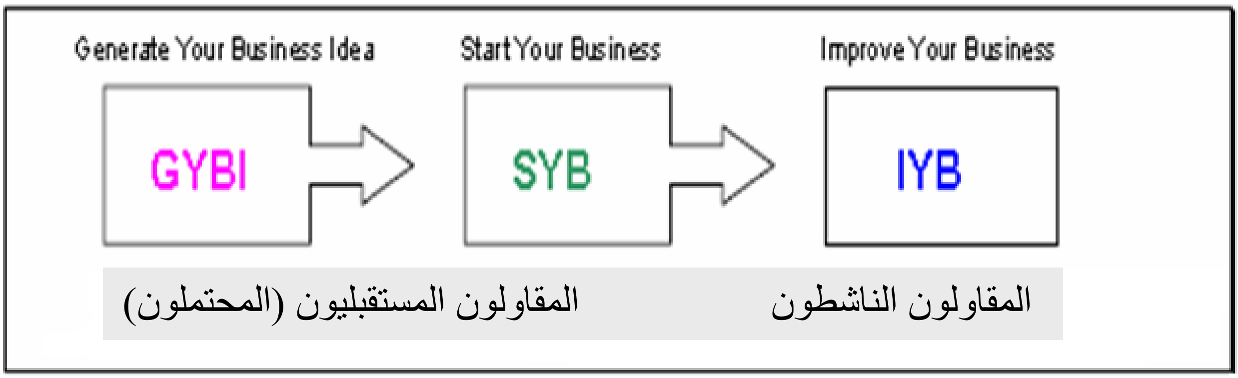
وSIYB هي منهجية تكوينية تهتم بدعم إنشاء وتطوير المؤسسات المصغرة و الصغيرة ويهتم كـذلك بخلق مناصب العمل الجديدة عن طريق تطوير أداء المؤسسات ويركز على تطـوير المهـارات التقنيـة التسييرية للمقاولين الجدد، لأن البرنامج يعتبرها ذات أهميـة كبيـرة فـي نمـو المؤسسـات الصـغيرة والمتوسطة.

ويحاول البرنامج أن يلبي الاحتياجات التكوينية في مجال التسيير لقطاع كبير من المقـاولين الحـاليين والمستقبليين في عدد من دول العالم ويستفيد من هذا البرنامج كلا الجنسين (ذكور وإناث).[1]

ويتكون البرنامج في الأساس من الحقائب التكوينية التالية:

- GYBI **G**enerate **y**our **b**usiness **I**dea أوجد فكرة مؤسستك.
- SYB **S**tart **y**our **b**usiness أنشئ مؤسستك.
- SYB **I**mprove **y**our **b**usiness حسن تسيير مؤسستك.

الشكل رقم 15: مكونات برنامج SIYB.



SOURSE: International Labour Organisation , SIYB Regional Project for Eastern and Southern Africa, **ILO-SIYB Trainers Guide,** 2003, p08.

فرع 02: التطور التاريخي لبرنامج SIYB.[2]

أصل برنامج SIYB هو الحقيبة التكوينية المتخصصة في تسيير المشـاريع والأعمـال " look after your firm " أنظر إلى ما وراء مؤسستك، هذه الحقيبة التكوينية طورت من طرف الفدراليـة السـويدية للعمال " Swedish Employer's Fédération " سنة 1970.

---

1 - Hanse HOFMEIJER, Management training for small and medium sized enterprise **www.lanic.utexas.edu/pyme/eng/publications/idb** , 18-03-2009, 14:00 .

2 -**www.germe-site.org**, op cit .

ســنة 1977 اعتمــدت (SIDA) Swedish International Development Agency على الحقيبة التدريبية "look after your firm" كأساس لإعداد برنامج تكويني يهتم باحتياجات صغار المقاولين في الدول النامية، هذه الحقيبة التكوينية الجديدة سميت " Improve your business" (IYB) وفي نفس الوقت طورت (ILO) المنظمة الدولية للعمل منهجية تكوينية خاصـة تعتمـد علـى التعلـيم بالمشاركة وعلى طريق الأنشطة الموجهة.

وشكل كل من الحقيبة التكوينية IYB ومنهجية (ILO) للتكوين برنـامج (IYB)، سـنة 1990 قـام الـtechnical cooperation project التابع للمنظمة الدولية للعمل (ILO) في فيجـي (Fiji) بالبـدء في تطوير الحقيبة التدريبية Start your business (SYB) أنشئ مؤسستك.

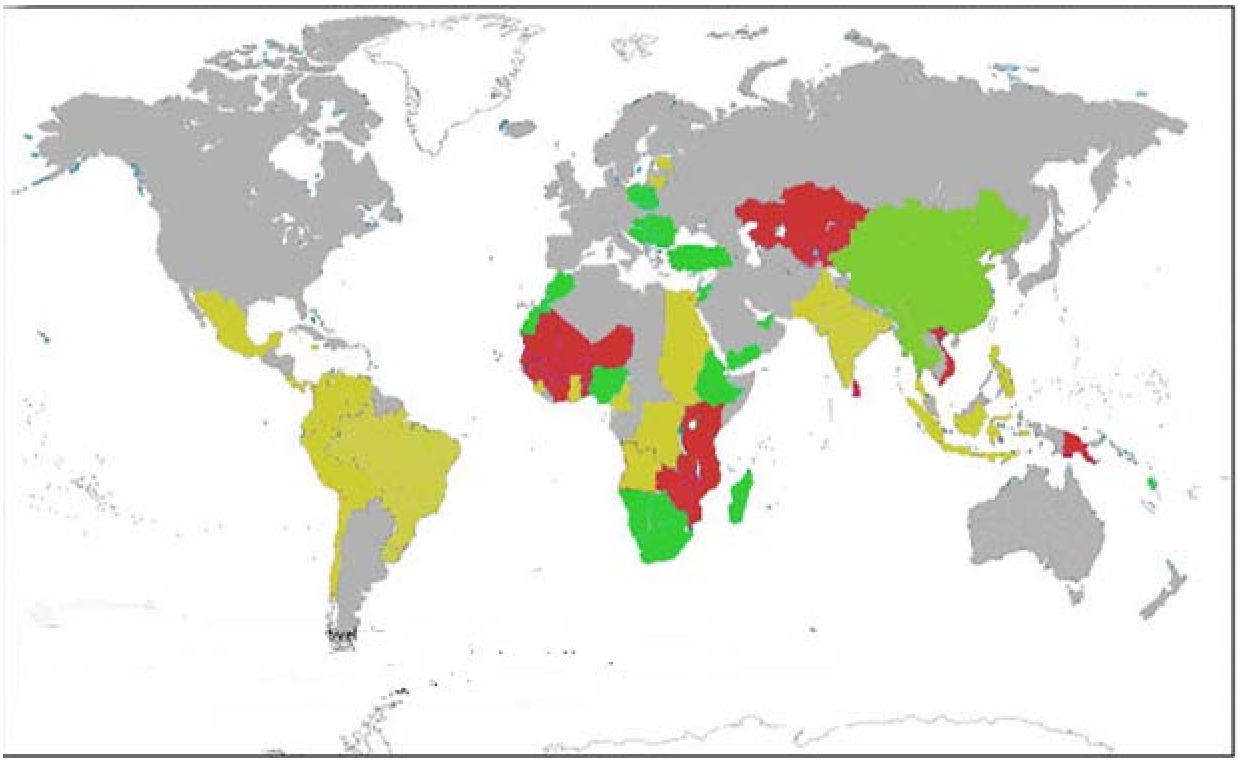
وقد تم تطوير هذه الحقيبة لتكملة دور البرنامج (IYB) وكذلك لتلبية الطلـب الكبيـر مـن المقـاولين المحتملين الذين يريدون البدا في مشاريعهم.

في نهاية 1990 ظهرت حقيبة تدريبية أخرى مكملة لـ (SYB) هـي (GYBI) Generate your business Idea والتي طورت كذلك من طرف (ILO) كحقيبة مكملة لـ(SYB) ولأجل مساعدة الشباب في إيجاد أفكار لمؤسساتهم المستقبلية.

هذه الحقائب التدريبية تبدو منفصلة عن بعضها البعض لكنها في الحقيقة تشكل وحدة متكاملـة تنـدرج كلها تحت اسم برنامج(SIYB).

ولقد استطاع برنامج (SIYB) خلال هذه الفترة أن يدخل إلى أكثر من 90 دولة في مختلـف قـارات العالم والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم16: انتشار برنامج SIYBعبر العالم.



A دول تنشط فيها مكاتب برنامج.SIYB

B دول كانت فيها مكاتب لبرنامجSIYB سابقا أو تم نشاط البرنامج عن طريق مكاتب إقليمية.

C دول تطبيق برنامج SIYB لا يتم بطريقة مهيكلة.

Dدول ليس فيها نشاط برنامج SIYB

SOURCE: International Labor Organization, SIYB Global Coordinator, **A study of the outreach and impact of the Start and Improve Your Business Program worldwide,** Geneva, 2003 , p07.

فرع 03: أهداف برنامج SIYB.[1]

1. الهدف العام (التطويري).

- الهدف العام لبرنامج (SIYB) هو المساهمة في النمو الاقتصادي وخلق فرص عمـل جديـدة مستقرة وأفضل.

2. الأهداف الوسيطة.

- إشراك كل الهيئات والمنظمات المهتمة بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول مـن أجل توظيف برنامج (SIYB) وربطه بنشاط المقاولين (مقاولين حاليين أو محتملين).
- دعم صغار المقاولين و تمكينهم من بدأ مشاريعهم والرفع من أداء المؤسسات الناشـطة لأجـل خلق مناصب عمل جديدة.

فرع 04: المستفيدون من برنامج SIYB.[2]

برنامج SIYB يستهدف في الأصل مجموعتين هما:

- المستفيدون المباشرون.
- المستفيدون غير المباشرون (النهائيون).

1-Cite of the SIYB program , **www.ilosiyb.co.zw** , 18-03-2009 , 14 :00 .

2- International Labor Organization , SIYB Regional Project for Eastern and Southern Africa**, ILO-SIYB Trainers Guide,** op cit, p 09.

1. المستفيدون المباشرون: المستفيدون المباشرون من برنامج SIYB هم المنظمات المحليـة لتطـوير المشروعات أو المنظمات التي تقدم مساعدات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، والمكونون الـذين يعملون مع هذه المنظمات.

كما أن برنامج SIYB يسعى إلى التعاون مع الشركاء والوكالات الحكومية، كما أن كل المنظمـات غير الحكومية سواء كانت ربحية أو غير ربحية مدعوة ومرحب بها للمشاركة في تطبيق البرنـامج شريطة أن تتوفر على بعض الشروط منها:

- يتمتعون بخبرة مؤكدة (على الأقل سنة) في مجال تطـوير و إنشـاء المؤسسـات الصـغيرة و المتوسطة.
- امتلاكهم للشخصية المعنوية لمؤسستهم التي تسمح لهم بإجراء بعض الالتزامات.
- القدرة على تقديم برنامج SIYB بطريقة منظمة و دائمة.
- يمتلك الإمكانيات المالية و البشرية الكافية للاستمرار في النشاط التكويني.

2-المستفيدون غير المباشرون (النهائيون).

المستفيدون غير المباشرون من برنامجSIYB هم صـغار المقـاولين الـذين يريـدون الانطـلاق في مشاريعهم، أو هم هؤلاء المقاولون الذين يريد تطوير وتنمية مشاريعهم ، فالمقـاولون هـم المجـال الذي يوجه له عمل برنامج SIYB، حيث أنه يصل إليهم من خلال منظمات (BDS)، وتقـوم المنظمـة الدولية للعمل (ILO) بمساعدتهم لأجل تمكينهم من تكوين ودعم المقاولين مـن خـلال برنـامج SIYB واستعمال منهجيته وأدواته.

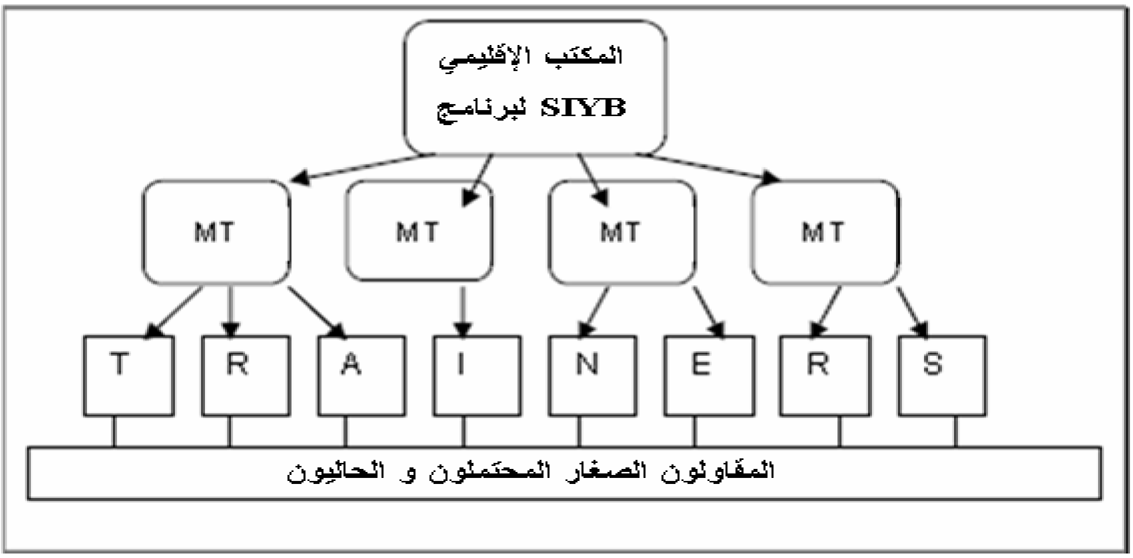
المطلب الثاني: الإستراتيجية المتبعة لتطبيق برنامج SIYB.[1]

يتبع برنامج SIYB طريقة مؤسساتية حيث أن المؤسسات أو المنظمات التي تم تزويـدها بالبرنـامج التكويني SIYB تصبح هي الأداة التي تنقل هذا التكوين لعدد من المقاولين، وهذا ما يطلـق عليـه اسـم "التأثير المضاعف للبرنامج " Multiplier effect" ، حيث أنه عوضا على أن يقوم (ILO) بـالتكوين المباشر للمقاولين فإن الخبراء التقنيين لـ (ILO) أو "مكوني المكونين " "master-trainers" المعتمدين من طرف(ILO) يقومون بتكوين مكونين في المنظمات المحلية لتطوير المشاريع(BDS) ، حيـث يقـوم المكونون في هذه الأخيرة بنشاط التكوين المقاولاتي للمقاولين الحاليين أو المحتملين.

1- Ibid, p 10.

ولقد اعتمدت هذه الطريقة المؤسساتية لبرنامج SIYB حتى تضمن استمرارية النشاط التكويني حيث تصبح المنظمات المحلية تمارس التكوين بشكل مستقل عن(ILO).

الشكل رقم17: إستراتيجية تطبيق البرنامج SIYB.



MT: مكونو المكونين TRAINERS: المكونون

SOURCE : Ibid.

فرع 01: تكوين مكوني المكونين.

مكوّنوا المكونين يعتبرون القلب النابض لبرنامج SIYB، حيث أنهم هم من يزودون المنظمات المحلية ببرنامج SIYB، حيث يكونون المكونين الذين سيقومون بتكوين المقاولين.

فقط مكونو SIYB المعتمدون في(ILO) يمكنهم أن يصبحوا مكوني مكونين master trainers وذلك عن طريق تأهيلهم في برنامجSIYB لمكوني المكونين، ويجب أن يكون هؤلاء المكونون من المكونين الممتازين في تكوين مقاولين، ويشترط كذلك أن يلتزم المكون بالتعاون مع (ILO).

مكونوSIYB المؤهلون يمكن أن تتم دعوتهم للملتقى التكويني لمكوني المكونين (training (TOMT of master trainers seminar ، والذي يدوم أربعة أسابيع (مرتين، أسبوعين).

فرع 02: تكوين المكونين (TOT) training of trainers.

لأجل تطوير أو تقوية القدرات التكوينية للشركاء المحليين من المنظمات، طور(ILO) برنامج SIYB لتكوين المكونين والذي يسمى برنامج TOT (TOT programme) يجب أن يكون المرشحون لبرنامج TOT يتوفرون على الشروط التالية:

- خلفية ثقافية واسعة.
- معرفة وفيرة في المواضيع التسييرية الأساسية.

- له تجربة في تكوين صغار المقاولين.
- يمتلك مهارات اتصال جيدة وله القدرة على فهم وتكلم لغة التكوين.

المكونون الذين تم اختيارهم يتم استدعاءهم لـملتقى(TOT)، حيث يقوم مكوني المكونين المعتمـدون من طرف (ILO) بمرافقتهم والسهر على تكوينهم، أما بالنسـبة للمـدة أو محتـوى الملتقـى التكـويني فإنه يعتمد على طبيعة واحتياجات المقاولين، مدة الملتقى التكويني هي أسبوع.

هدف ملتقى(TOT) هو تمكين المشاركين فيه من الحصول على المعلومات والمهارات التـي تمكـنهم من القيادة المستقلة لبرنامج SIYB، وفي نهاية الملتقى يفترض بالمشاركين فيه القدرة على تطبيق خطـة SIYB التكوينية، وفي نهاية الملتقى يمنح كل مشارك شهادة مكون.

فرع 03: تكوين المقاولين.

وهو التكوين الموجه للمقاولين (الحاليين أو المحتملين) وهو الجانب الأهـم الـذي سـنركز عليـه في هذه الدراسة .

ويتكون البرنامج التكويني الموجه للمقاولين مما يلي:

- التكوين على إيجاد فكرة المشروع (GYBI).
- التكوين على إطلاق مشروع والنشاطات التابعة لذلك (SYB).
- التكوين على كيفية تسيير المشروع (IYB).

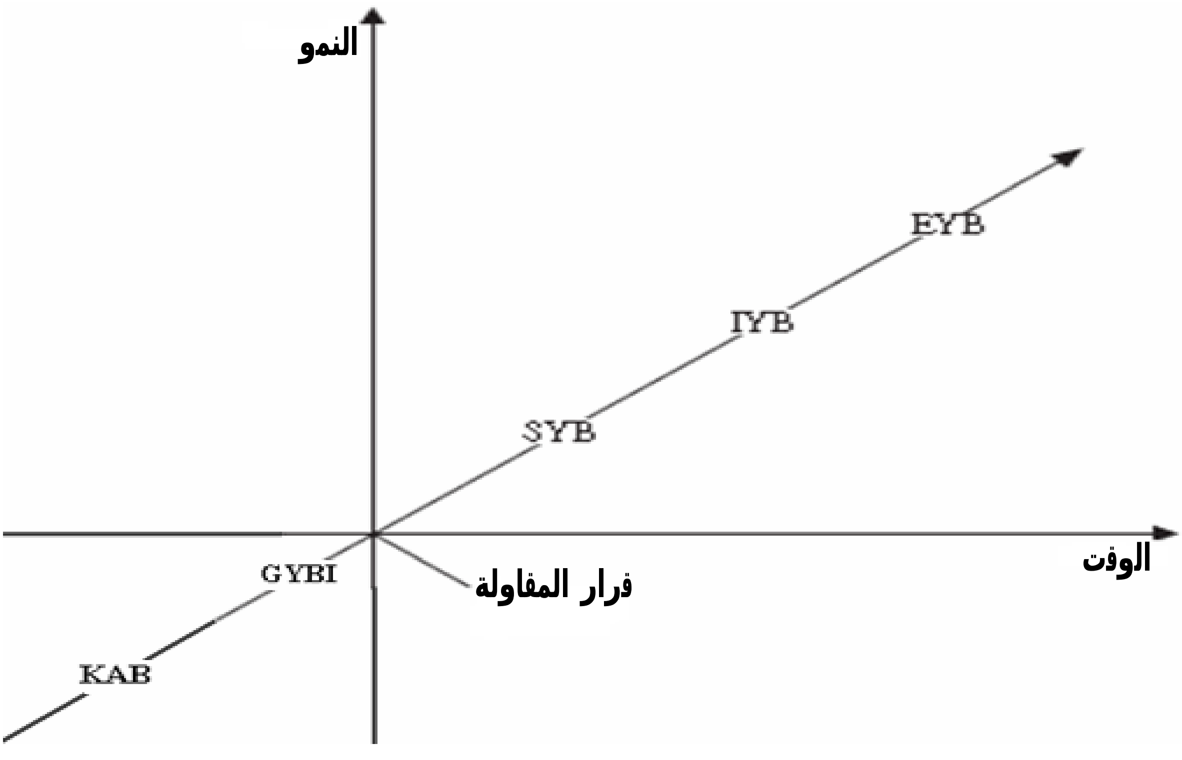
المطلب الثالث: الحقائب التكوينية لبرنامج SIYB.

كما ذكرنا سابقا فإنه نظرا للأهمية الكبيرة التي توليها المنظمة الدوليـة للعمـل (ILO) للمؤسسـات الصغيرة والمتوسطة على أساس أنها المسؤولة الأولى عن خلق أغلبية مناصب الشغل الجديدة عبر العالم وبهدف دعم وحفز خلق مثل هذه المؤسسات وتطويرها ونموها، طور المنظمة الدوليـة للعمـل (ILO) برنامج تكويني متكامل أطلقت عليه برنامج SIYB، يتكون من مجموعة من الحقائب التكوينية تطـورت عبر الزمن لتكون مجموعة متكاملة تلبي كل متطلبات الأفراد لإنشـاء وتطـوير وتوسـيع مؤسسـاتهم ونلخص أهم هذه الحقائب التكوينية فيما يلي:

1. أعرف حول الأعمال والمشاريع	**KAB**	Know about business
2. جد فكرة مؤسستك	**GYBI**	Generate your business idea
3. أنشئ مؤسستك	**SYB**	Start your business
4. حسن تسيير مؤسستك	**IYB**	Improve your business

5. وسع مؤسستك **EYB** Expand your business

شكل رقم 18: الحقائب التكوينية لبرنامج SIYB.



SOURCE: Klaus Hoftendorm, promotion of entrepreneurship for income generation experiences from ILO programmes, in the cite **www.diwec.org** , 18-03-2009 , 14 :00 .

يوضح الشكل أعلاه أن برنامج SIYB يستعمل في مختلف مراحل تطور المؤسسة حيث أنـه يهـتم بتعريف الأفراد حول المقاولة ويزود المقاولين بطـرق إيجـاد أفكـار جديـدة لمشـاريعهم وتطبيقهـا كما أنه ينمي معارفهم ومهاراتهم حول كيفية التسيير الجيد للمؤسسة الصغيرة وكيفية توسيعها.

فرع 01: اعرف أكثر حول الأعمال KAB Know about business.

يهدفKAB إلى فهم قواعد عالم الأعمال في المجتمع، ومساهمته في ثروة المجتمعـات ومسـؤوليته الاجتماعية، وكذلك فهم الاتجاه والسلوك المقاولاتي ومعرفة كيفيـة عمـل ونشـاط المؤسسـة، KAB هو برنامج تكويني موجه للأساتذة والمدربين ذوي المستويات التعليمية العالية والثانويين، ومدته التكوينية بين 80 إلى 120ساعة تعليم رسمي.

1. أهدافه.

الهدف الرئيس لـ (KAB) هو المساهمة في خلق ثقافة المقاولة وإنشاء مؤسسات جديـدة فـي بلـد أو مجتمع ما، عن طريق دفع الأفراد من ذكور وإناث إلى خلق الفرص والتحدي عن طريـق المقاولـة والعمل الحر، وتبين أهمية ذلك في تشكيل مستقبلهم، ومستقبل بلدانهم الاقتصادي والتطـور الاجتمـاعي أما الأهداف الخاصة لـ (KAB) فهي:

- تطوير اتجاه إيجابي نحو المشروعات (المؤسسات) والأعمال الحرة في المجتمع.
- التزويد بالمعارف والتطبيقات حول الكفاءات المقاولاتية، والتحديات التي تواجه عند البدء في مؤسسـة ناجحة وتشغيلها.
- تسهيل الانتقال من الحياة الدراسية إلى الحياة العملية، حيث أن الصعوبة في الانتقال تكون كنتيجة للفهم السيئ لعمل المؤسسات.

2. أدوات عمل KAB.

يستخدم حقيبة KAB التكوينية عدة أدوات منها :

كتب تكوينية
- Facilitator's hand book
- Business game
- Learner's hand book

إضافة إلى تسعة مواد دراسية يعتبر كل منها كمفتاح لأحد جوانب المقاولة وكل مقياس ينقسم إلـى عـدة مواضيع :

- مقياس1: ما هي المؤسسة ؟
- مقياس2: لماذا المقاولة ؟

- what is enterprise ?
- why entrepreneurship?
- who are entrepreneurs ?
- how I became an entrepreneur ?
- how I find a good business idea?

- مقياس3: من هو المقاول ؟
- مقياس4: كيف أصبح مقاولا ؟
- مقياس5: كيف أجد فكرة جيدة لمشروعي ؟
- مقياس 6 : كيف انظم مؤسستي ؟
- مقياس7: كيف اشغل مؤسستي ؟
- مقياس8: ما هي الخطوة القادمة لأصبح مقاولا

- مقياس9: كيف أطور خطة عملي ؟

تجدر الإشارة إلى أن (KAB) لا يزال تحت التجربة في أكثر من 20 دولة في إفريقيا وآسيا وأمريكـا اللاتينية.

فرع 02: جد فكرة مؤسستك Generate your business idea GYBI.

GYBI هي حقيبة تكوينية موجهة للمقاولين المحتملين الـذين يريـدون تطـوير فكـرة لمشـروعهم أو مؤسستهم، و قد تمتد فترة التكوين من يومين إلى ثلاث أيام.

و يهدف البرنامج إلى تمكين المقاولين المحتملين من اكتشاف إمكانياتهم، و إذا ما كانوا هم الأشـخاص المناسبين لممارسة النشاط المقاولاتي و البدء في مشروع ما و تطويره، و عند نهاية الـدورة التكوينيـة من المفترض لهؤلاء المشاركين أن يكونوا قادرين على تكوين فكرة مبدئية عـن مشـروعهم المسـتقبلي و هذه الفكرة تكون نقطة البداية لتطوير خطة عملهم.

و تكوين GYBI هو تكوين حسب الطلب للمقاولين المحتملين الذين يريـدون أن يبـدؤوا مشـاريعهم الصغيرة، و للاستفادة التامة من تكوين GYBI يجب أن يكون المترشحون قادرون على القراءة و الكتابة و إجراء العمليات الحسابية الأساسية، و تجدر الإشارة إلى أن GYBI مناسب على حد سـواء للرجـال و النساء في المناطق الريفية و الحضرية، و يأخذ في الحسبان إمكانيات و حاجات المقاولين المترشـحين للبرنامج.

صمم التكوين GYBI لمساعدة المقاولين المحتملين من خلال ما يلي:

- إجراء تقييم مقاولاتي ذاتي، و اكتشاف الخصائص المقاولاتية التي يمكن تطويرها و تنميتها.
- توليد فكرة المشروع، حيث يتم توجيه المشاركين إلى كيفية تحليل مهاراتهم و معارفهم الخاصـة و كيفية استغلال هذه المعارف و المهارات لبدأ مشاريعهم الخاصة.

- اختيار الفكرة الأكثر واقعية و عملية للمؤسسة، من خلال تحليل كل الأفكار و تحديد الفكرة الأكثر جاذبية لك، و التي تناسب حالتك الشخصية.

و لقد زود المتكونون بدليل GYBI للتكوين the GYBI training manual، و يستعمل هذا الأخير كدليل أثناء التكوين، و يقوم بتوجيه المقاولين بعد التكوين، و هو يوضح خطوة بخطوة كيف يـتم إيجـاد أفكار المشاريع الجديدة والمفاضلة بينها لاختيار أكثرها عملية وواقعية، كما يقدم الدليل شـروحات سـهلة اللغة و مدعمة بإيضاحات و أمثلة و تمارين محاولة.

فرع 03: أنشئ مؤسستك Start your business SYB.

SYB هو حقيبة تكوينية موجهة للمقاولين المحتملين أي الذين لديهم فكرة واضحة لمؤسساتهم يريـدون تجسيدها وبدأ عملهم الخاص، وميزة هذا البرنامج أنه يتم تنظيمه حسب احتياجات المقاولين، وتدوم فتـرة التكوين SYB مدة 5 أيام وتستخدم منهجيات تكوينية متقدمة.

هدف SYB هو تمكين المقاولين المحتملين من تطوير فكرة متماسكة وواضحة لمؤسسـاتهم لأجـل إطلاق مشروعهم الخاص، في نهاية التكوين يتمكن المقاول من وضع خطة متكاملة لمشـروعه، تمكنـه من البدء في تجسيده.

والمستهدفون من SYB هم المقاولون المحتملون الذين يريـدون بـدأ مشـروع مصـغر أو صـغير أو متوسط، ويشترط في المستفيدين من برنامج SYB يجب أن يكونوا قادرين علـى القـراءة والكتابـة ويتملكون فكرة لمؤسساتهم.

كما أن SYB موجه للذكور والإناث في الريف والمدن، لمختلف الفئات العمرية وللأنشطة الصـناعية والتجارية والزراعية والحرفية ...الخ.

أما الأدوات التي يستخدمهاSYB فهي:

- SYB Manuel
- Business bovklet
- SYB Business game

} كتب تكوينية

ومجموعة من الدروس خلال الدورة التكوينية التي تستمر 5 أيام ، ثم بعدها تعقد جلسات استشارة و متابعة بعد التكوين.

لقد تم تطبيق برنامج SYB في أكثر من 90 دولة عبرالعالم (آسيا، إفريقيا، أمريكا اللاتينيـة) ابتـداء من سنة 1991، وفي دراسة أعدت سنة 2002، تم فيها متابعة بعـض المجموعـات التـي خضـعت لتكوينSYB وجد أنه بعد التكوين مابين 14% إلى 54% يبدأون مشارعهم الخاصة، أما فيمـا يخـص معدلات التوضيف فهي صعبة القياس لاختلاف نوعية النشاط، لكن المتوسط وجدوا أن كل نشـاط جديـد يخلق من 3 إلى4 مناصب عمل جديدة.

فرع 04: حسن تسيير مؤسستك Improuve your Business IYB .

هي حقيبة تدريبية موجهة للمقاولين الذين يرغبون في تحسين طرق تسيير مشروعاتهم، ويهدفIYB إلى تزويد المقاولين أصحاب المؤسسات المصغرة والصغيرة على اعتماد نظام تسييري لمشاريعهم مبني على أسس سليمة وعلمية، وفي نهاية الدورة التكوينية يكون المقاول قد زود بمهارات تسييرية في المجالات التالية:

- التسويق.
- تسيير المخزون.
- التخطيط المالي.
- العمليات التسويقية .
- المحاسبة.
- التموين.
- حساب التكاليف
- العمال و الإنتاجية.

وهو موجه للذكور والإناث من مسّيري المؤسسات الصغيرة والمصغرة التي يفوق عدد عمالها 10 ولكي تستفيد من برنامجIYB يجب أن يكون المقاول قادرا على الكتابة، ويجب أن يكون قد مضى على بدايته للمشروع على الأقل 6 أشهر.

تتكون الحقيبة التدريبيةIYB من كتيبات تعليمية، حيث تستعمل هذه الكتيبات بعد الدروس المقدمة وكل من هذه الكتيبات يعطي أحد الجوانب الأساسية أو القاعدية في عملية التسيير، ويوضح خطوة بخطوة أسس العمليات التسييرية برسومات، وتقوم بعرض الكثير من المواضيع عن طريق تمارين تطبيقية تمكن القارئ من تطبيق الجانب النظري منها.

بالإضافة إلى كتيبين آخرين هما:

- The business play booklet

كتب تكوينية

- The SIYB business game

حيث يعمل هذا الأخير على تبيين التحدي الكبير في تسيير مؤسسة صغيرة تتبنى أكثر من منتج في أسواق مختلفة.

وتمتد فترة التكوينIYB إلى 7.5 يوم أو أكثر أو أقل حسب نوعية المقاولين الخاضعين للتكوين وتعقد بعدها جلسات الاستشارة و المتابعة، حيث يستحسن أن تعقد على الأقل بعد أربع أسابيع.

IYB هو المكون الأساسي لبرنامج SIYB حيث طبق في أكثر من 90 بلد في مختلف قارات العالم ولقد حسن وطور خلال السنوات الـ 20 الماضية، وتبعا لتقريرSIYB العالمي فإن النسبة المئوية لأرباح المقاولين الذين خضعوا لبرنامجIYB قد ازدادت من 48% (فيتنام) إلى 69% (غينيا الجديدة) بمعدل 0.6 منصب عمل جديد لكل مقاول خضع لتكوينIYB .

فرع 05: وسع مؤسستك EYB Expand your business.

EYBهو حقيبة تكوينية متكاملة موجهة لدعم المشاريع المصغرة والصغيرة لأجل النمو والتطور إلى مؤسسات متوسطة، و التي لها إمكانية النمو ويريد أصحابها استغلال هذه الميزة.

ويقومEYB بتزويد المقاولين بالتكوين اللازم لذلك، بالإضافة إلى تدخلات أخرى غير التكوين تهدف إلى توسيع ونمو المؤسسة.

والهدف العام لـ EYB هو:

- تطوير وتطبيق خطة إستراتيجية للنمو الإستراتيجي للمؤسسة.
- دعم المشروع ووظائفه الأساسية.

أما الأهداف (الوسيطة) الفورية فهي:

- تمكين مختلف الجمعيات الوطنية والغرف ومعاهد التسيير بالإضافة إلى مدربيEYB من تقديم برنامجEYB بكل مكوناته بشكل عملي ومستقل، وبطريقة تجارية.
- يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لها قدرات على النمو، من خلال هذه المنظمات من الاشتراك في برنامج EYB، لأجل تطوير أعمالهم، وخلق مناصب عمل أخرى.

ويوجه EYBإلى المقاولين الذين يسعون إلى تنمية وتطوير مؤسساتهم، لذلك فمن الضروري وضع معايير لاختبار المجموعات المستهدفة.

ويتكون برنامج EYBمن خمس وحدات هي:

- Strategic management الإدارة الإستراتيجية.

Marketing management – الإدارة التسويقية.

- Human resources management إدارة الموارد البشرية.

Operatives management . - إدارة العمليات

Financial management - إدارة مالية.

وكذلك يتم مساعدة المقاولين من خلال:

- محاكاة نمو مشروع ما، حيث يمارس المقاولون عملية تسيير نمو المؤسسة و اتخاذ القرارات التي يكون لها تأثير كبير على المؤسسة.
- الربط، حيث يتم مثلا ربط المقاولين بمنظمات للتصدير والاستيراد، أو منظمات لنقل التقنيات و ربطه بشركاء أعمال آخرين مثل شركات التأمين، شركات محاسبة ...الخ.
- أفراد متخصصين لمتابعة المقاول إلى غاية إنهائه لخطة النمو.
- الحصول على التمويل من خلال ربطه بمؤسسات مالية ومن المحتمل أن تكون منظمات رأسمال مخاطر.
- فرص لخلق شبكات بين المقاولين.

و نشير إلى أن هذا البرنامج لا يزال تجاريا حيث تتفاوت تكلفته من بلد لآخر اعتمادا على المكونات المضبوطة و مدة البرنامج، و تتراوح تكلفته في (و م أ) من (200 إلى 1000$).

و لقد طبق البرنامج لحد الآن في الدول التالية: (الأردن، سيريلانكا، أوغندا، زامبيا، زيمبابوي) و نتائج التقييم الرئيسية التي أجريت في زامبيا و زمبابوي (ديسمبر2003) تبين رضا أغلبية المشاركين على أهم 80% من المكونات الرئيسية للبرنامج.

- 80% من المقاولين حققوا نموا بعد 6 أشهر من انتهاء برنامجEYB.
- 38% من المؤسسات حققت نموا في المبيعات بأكثر من 50% خلال الـ 6 أشهر الموالية للتكوين.
- 51% من المشاريع زاد ربحها بأكثر من 25% خلال 6 أشهر من التكوين.

المبحث الثاني: برنامج المطبقCREE–GERME من طرف الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف.

لقد انتشر برنامج SIYB منذ الصيغة الأولى له سنة 1977 في العديد من دول العالم و بلـغ القـارات الخمس حيث استطاع أن يدخل أكثر من 90 دولة، كما انه استطاع أن يحقق نجاحات معتبرة في العديـد من الدول ذلك أنه يزود المقاولين بالمعارف و المهارات اللازمة لإنشاء مؤسساتهم الخاصـة و ضـمان استمراريتها و توسعها، و ذلك من خلال حقائبه التدريبية المذكورة في المبحث السابق.

أما في الجزائر فلقد تم إدخال هذا البرنامج ابتداء من سنة 2004، حيث قام المكتـب الـدولي للشـغل بتنظيم مجموعة من الملتقيات التكوينية للمكونين التابعين لعدد من الهيئات المتخصصة في دعم و تطـوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة منها (ENSEJ, ENGEM، CNAM الغرفة الوطنيـة للصـناعات التقليدية و الحرف).

و فيما يخص هذه الدراسة فلقد ركزنا فقط على قطاع الصناعات التقليدية و الحرف كنمـوذج لتطبـق البرنامج في الجزائر، و بالتالي سوف تكون عملية تقييم البرنامج مبنيـة علـى أسـاس تقيـيم التكـوين الذي قامت به الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف، و لقد كان هـدا الاختيـار لعـدة أسـباب من بينها:

- قيام الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف بتطبيق البرنامج منذ سنة 2004.
- اعتمادها على آليات واضحة في تطبيق هذا البرنامج.
- الأهمية الكبيرة التي يحتلها قطاع الصناعات التقليدية و الحرف.
- التعاون الكبير الذي أبداه المسؤولون في الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف للمسـاعدة في إتمام هذه الدراسة.

و قبل التطرق إلى الآليات المعتمدة في تطبيق هذا البرنامج لابد من إلقاء نظرة على قطاع الصـناعات التقليدية و الحرف و أهميته في الاقتصاد الوطني.

المطلب الأول: قطاع الصناعات التقليدية و الحرف في الجزائر.

تلعب الصناعات التقليدية دورا هاما في عملية التنمية الاقتصادية، من خلال قدرتها على تحقيق أهداف اقتصادية و اجتماعية متباينة، و يشكل هذا القطاع قطاعا تنمويا هاما يمكـن مـن اسـتحداث ديناميكيـة اقتصادية من خلال الاستثمار فيه و التوسيع في إنتاجه، خاصة و أن القطاع يتميز بقيمة مضـافة عاليـة تمكنها من جلب العملة الصعبة للبلاد.

و لقد بلغ سنة 2008 إجمالي عدد النشاطات الحرفيـة و التقليديـة حسـب تصـريحات 31 غرفـة للصناعات التقليدية و الحرف 126887 نشاط حرفي، أي ما نسبته 24.42% من إجمالي عدد المؤسسات

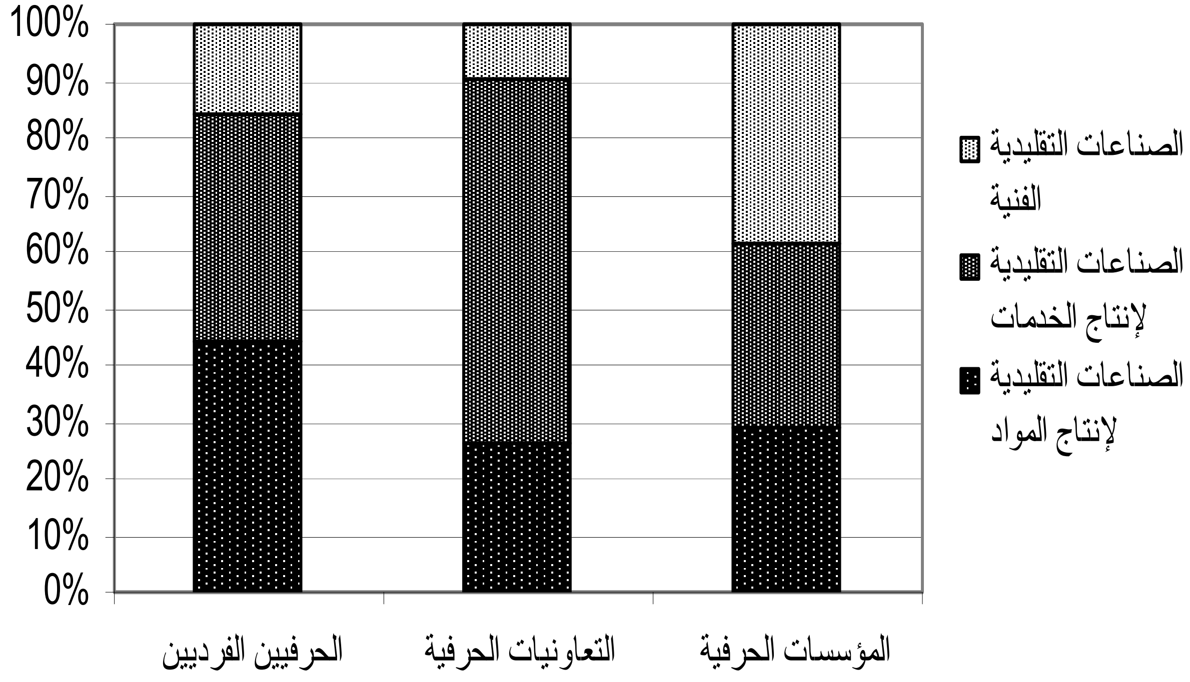
الصغيرة و المتوسطة في الجزائر إلى غاية 2008 و المقدر عددها بـ 519526 مؤسسة1، كما أنها توفر ما عدده 254350 منصب شغل أي بنسبة 16.51% من إجمالي عدد مناصب الشغل التي يوفرها قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المقدر عددها بـ 1540209 منصب شغل*، و الجدول الموالي يبين توزيعهم حسب النشاطات.

جدول رقم06: توزيع عدد الحرفيين حسب النشاطات.

طبيعة النشاط	الحرفيين الفرديين	التعاونيات الحرفية	المؤسسات الحرفية	المجموع
الصناعات التقليدية لإنتاج المواد	55976	199	21	56196
الصناعات التقليدية لإنتاج الخدمات	49685	489	23	50197
الصناعات التقليدية الفنية	20391	75	28	20494
المجموع	126052	763	72	126887

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 25.

شكل رقم19: توزيع عدد الحرفيين حسب النشاطات.



1- وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، **نشرية المعلومات الإحصائية** ، رقم14، سنة 2008، ص 07.

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 25.

جدول رقم 07: تطور عدد مشاريع الصناعات التقليدية و الحرف من سنة 2003 إلى سنة 2008.

السنة	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
العدد	79850	86732	96072	106222	116347	126887
الفوارق العددية	- -	6828	9340	10150	10125	10540
نسبة الزيادة (%)	--	8.61	10.76	10.56	9.53	9.05

المصدر: الجدول من إعداد الطالب.*

جدول رقم 08: تطور عدد مناصب الشغل في قطاع الصناعات التقليدية و الحرف

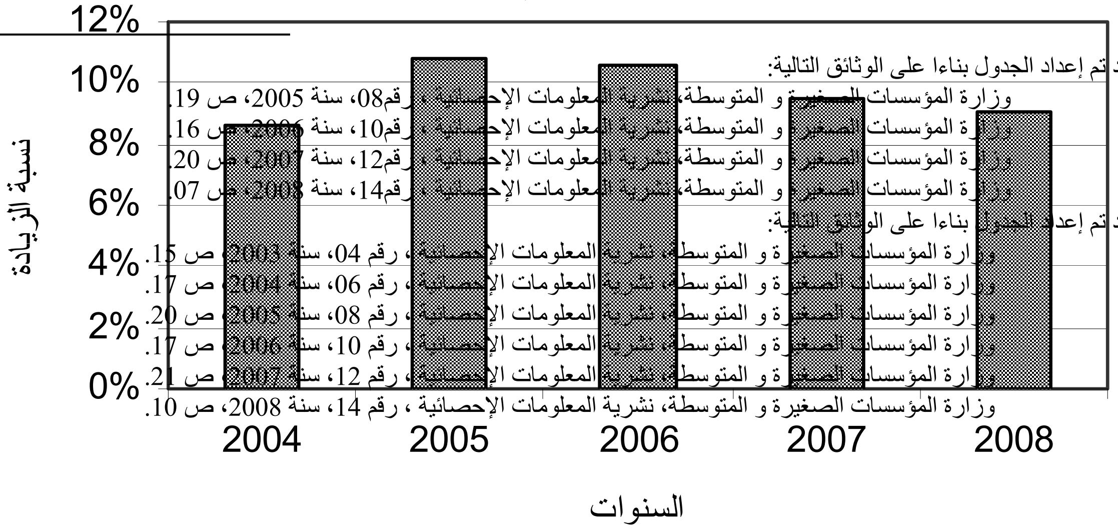
من سنة 2003 إلى سنة 2008.

السنة	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
عدد مناصب الشغل	160124	173920	192744	213044	233270	254350
الفوارق العددية	- - -	13796	18824	20300	20226	21080
نسبة الزيادة (%)	- - -	08.61	10.82	10.53	09.49	09.03

المصدر: الجدول من إعداد الطالب.*

شكل رقم 20: تطور عدد مناصب الشغل في قطاع الصناعات التقليدية و الحرف

من سنة 2003 إلى سنة 2008.



* لقد تم إعداد الجدول بناءا على الوثائق التالية:
وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نشرية المعلومات الإحصائية ، رقم08، سنة 2005، ص 19.
وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نشرية المعلومات الإحصائية ، رقم10، سنة 2006، ص 16.
وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نشرية المعلومات الإحصائية ، رقم12، سنة 2007، ص 20.
وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نشرية المعلومات الإحصائية ، رقم14، سنة 2008، ص 07.

* لقد تم إعداد الجدول بناءا على الوثائق التالية:
وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نشرية المعلومات الإحصائية ، رقم 04، سنة 2003، ص 15.
وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نشرية المعلومات الإحصائية ، رقم 06، سنة 2004، ص 17.
وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نشرية المعلومات الإحصائية ، رقم 08، سنة 2005، ص 20.
وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نشرية المعلومات الإحصائية ، رقم 10، سنة 2006، ص 17.
وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نشرية المعلومات الإحصائية ، رقم 12، سنة 2007، ص 21.
وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نشرية المعلومات الإحصائية ، رقم 14، سنة 2008، ص 10.

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على الجدول رقم 07.

إذن فمساهمة القطاع في إيجاد مناصب الشغل و تقليص الفقر، و الرفع من المستوى المعيشي للأفـراد معتبرة نسبيا، وهي مرشحة للارتفاع إذا ما وجد القطاع الظروف الملائمة، و المساعدة الفعالة من الدولة لأنه قطاع لا يمكن له أن ينهض و ينمو إلا إذا تدخلت الدولة بسياسات أكثر فعالية، خاصـة فـي مجـال تكوين المقاولين على الأساليب الحديثة للتسيير قصد زيـادة القـدرة التنافسـية لمؤسسـاتهم و تمكينهـا من الاستمرارية.

و يعرف قطاع الصناعات التقليدية و الحرف ارتفاعا ملحوظا في مجموع استثماراته خـلال الـثلاث سنوات الأخيرة، إذ ارتفعت من سنة 2005 إلى سنة 2007 بـ 13.5 مليار دينار يقابله ارتفاع في حجـم الإنتاج يقدر بـ 11.6 مليار دينار، و الجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم 09: قيم الإنتاج و الاستثمار في الصناعة التقليدية و الحرف في الفترة 2005-2007.

الحجم	2005	2006	2007
الإنتاج (مليار دج)	53.9	63.6	65.5
الاستثمار(مليار دج)	71.2	72.3	84.7

المصدر: شيبان آسيا، **دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر،2009، ص 138.

و نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسيها هذا القطاع فقد قامت الدولة بتنظيم هذا القطاع من خلال الهيكلـة التي تسهر على تنظيم نشاط الحرفيين، حيث صدر المرسوم التنفيذي رقم 100/97 المؤرخ في 29 مارس 1997 الذي يحدد تنظيم غرف الصناعة التقليدية و الحرف بعدما كانت غرف جهوية للحـرف و يوسـع عددها من 08 غرف إلى 20 غرفة، ثم بعد ذلك صدور المرسوم التنفيذي رقم 97/101 المـؤرخ فـي

مارس 1997 و الذي يحدد تنظيم الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحـرف بعـدما كانـت الغرفـة الوطنية للحرف.[1]

المطلب الثاني: الإطار المؤسساتي المعتمد لقطاع الصناعات التقليدية و الحرف.

نظرا للدور الذي تلعبه الصناعات التقليدية و الحرف في الاقتصاد الوطني فلقـد تـم اعتمـاد إطـار مؤسساتي يعتمد على التكامل بين الإدارة و الحرفين في شكل منتديات مهنية تسعى إلـى دعـم تطـوير القطاع.

فرع 01: غرف الصناعة التقليدية و الحرف.[2]

إن غرف الصناعة التقليدية والحرف تعتبر كمنتديات لتمثيل المهن الحرفية وهي بذلك تعمل كهياكل مخول لها أحقية متابعة الانشغالات والاهتمامات التي يراها الحرفيون جديرة بالبحث والدراسة، كما تسهر على تنمية قطاع الصناعة التقليدية في إطار مهام الخدمة العمومية التي توكلها الدولة لها خدمة لمصالح الحرفيين.

وتعمل هذه المنتديات بصفة أساسية من أجل تنمية نشاطات الصناعة التقليدية والحرف على المستوى المحلي والدولي، فهي تعمل على أن تكون السند الحقيقي والفعلي لأصحاب المهن الحرفية وتسهر على أن تجعل هذه الشريحة تمارس مهامها في إطار منظم بمنحهم بطاقات حرفية لممارسة نشاطاتهم في إطار قانوني.

تساعد الحرفيين من أجل الاستفادة من تكوين لتحسين المستوى وتجديد معلوماتهم انطلاقا من مبدأ الاستثمار في الإنسان قبل المال باعتباره الرأسمال الحقيقي في القطاع، كما تقوم بتسطير برامج عملها وفقا لمقتضيات القطاع في الإقليم الذي يخول لها قانونا الإشراف عليه.

ولعل السمة الأساسية التي يقوم عليها تنظيم غرف الصناعة التقليدية والحرف هو الجمع ما بين الجانب الإداري والتمثيل الحرفي المنتخب.

فالغرف وإن كانت مؤسسات عمومية تستعين بطاقم إداري يسهر على تنفيذ برامجها ويوفر الخدمات للحرفيين، فإنها من جانب آخر تقوم على هياكل منتخبة داخلها إذ بها جمعية عامة يتم انتخابها من الحرفيين المنتمين للدائرة الإقليمية للغرفة ومن الأعضاء والشركاء الذين ترى الغرفة أنهم يخدمون مصالح الحرفيين ولا ينبغي العمل بدونهم.

1- شكري بن زعرور، الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف، **تطور قطاع الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر (1962-2007)**، كتاب غير منشور، ص 23.

2 -- شكري بن زعرور، نفس المرجع السابق، ص ص 24-27.

تقوم هذه الجمعية العامة بانتخاب رئيس لها يكون رئيسا للغرفة طيلة عهدة الجمعية العامة التي تدوم أربع سنوات كم تنتخب مكتبا لها من بين أعضاءها تدوم لمدة سنتين قابلتين للتجديد، وهي مزودة بلجان تعمل في مجالات محددة.

تكلف هذه اللجان بدراسة وضبط آراء الغرفة واقتراحاتها وتوصياتها فيما يخص المسائل المتعلقة في مجال اختصاصها.

تعمل هذه الهيئات المنتخبة والممثلة للشرائح الحرفية على المستوى المحلي في تشاور وانسجام وتقوم بمهامها التي تخص خدمة مصالح الحرفيين لاسيما منها ما يتعلق بالتوجيهات والآراء والتوصيات والمقترحات التي تراها ضرورية ولفائدة القطاع وكل المشاريع الأخرى ذات الصلة بانشغالات الحرفيين وآمالهم.

وهكذا تصبح الغرف فضاء حقيقيا يجمع بين الإدارة والحرفيين التابعين إقليميا، وهي السمة التي من شانها أن تفتح جانبا من الحوار والنقاش بشان ما ينبغي أن يترتب كأولوية للقطاع في جو ديمقراطي بعيد عن بيروقراطية الإدارة، فالحرفي هنا يكون المشرف والمعني الأول بصياغة سياسة عمل الغرفة وهو المسئول أيضا عن تنفيذها وفقا لما تتيحه السلطات الوصية من دعم مالي خاص بذلك وبالتالي فهي ليست إدارة تقترب من المواطن المعني والحرفي وإنما إدارة الحرفي ذاته.

فرع 02: الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية والحرف.

على المستوى الوطني تأتي الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية والحرف والتي تتكون من غرف الصناعة التقليدية والحرف والبالغ عددها 20 غرفة على المستوى الإقليمي وهي تمثل بذلك منتدى التمثيل على المستوى الوطني، تتكون من نفس التركيبة المكونة للغرف بل هي انبثاق عنها لتتشكل هكذا من رئيس للجمعية الوطنية، مجلس وطني لجان تقنية.

1. الجهاز المنتخب.

-الجمعية العامة: تتكون الجمعية العامة للغرفة الوطنية من مجموع أعضاء غرف الصناعة التقليدية والحرف، وكذا ممثلين عن القطاعات الشريكة ومن مهامها:

- التداول بشأن الأعمال التي يقوم بها المجلس واللجان التقنية وبرنامج نشاطها العام.
- التداول بشان تقدير النشاط السنوي للغرفة الوطنية.
- مناقشة مشروع ميزانية الغرفة الوطنية وحصيلة السنة المالية المنصرمة.
- مشاريع إنشاء مؤسسات.
- اقتراحات اندماج غرف الصناعة التقليدية والحرف وانقسامها.

تقوم الجمعية العامة أيضا بتقديم التدابير التي تتطابق مع هدفها والتي تسهل من إنجاز المهام المشتركة لغرف الصناعة التقليدية والحرف.

-مجاس الغرفة الوطنية:

يتكون مجاس الغرفة الوطنية من رئيس الغرفة الوطنية ونائبه ومديرها العام ورؤساء غرف الصناعة التقليدية والحرف بالإضافة إلى ممثلي القطاعات الشريكة.

توكل للمجاس مهمة تمثيل الغرفة الوطنية واتخاذ المبادرات والتدابير الملائمة واللازمة للعمل وتنفيذ توجيهات الجمعية العامة للغرفة الوطنية وتعليماتها كما يتابع أشغال اللجان التقنية ويوافق على اقتراحاتها وتوصياتها ومقترحاتها.

2. **اللجان التقنية:**

تشتمل الغرفة الوطنية في هيكلها التنظيمي المنتخب على لجنتين تقنيتين أولاهما المكلفة بالتأهيل والتكوين و التمهين أما الثانية فهي مكلفة بالترقية والتموين والتسويق.

تختص اللجنة الأولى بالقيام بالدراسات وتصور المشاريع المتعلقة بإنشاء مؤسسات تكوين تابعة لغرف الصناعة التقليدية والحرف كما تقترح البرامج الخاصة بإدماج و تعميم فروع الصناعة التقليدية في الجهاز الوطني للتكوين المهني، وتقوم بتقديم توصيات من شأنها توجيه عملية تطوير التكوين والتمهين التي تكون محل زوال.

أما لجنة الترقية والتموين والتسويق فمن حيث ما تقوم به أنها تسعى إلى ضمان التنسيق وإنجاز متابعة عملية ترقية المنتجات، وكذا النشاطات الحرفية وطنيا ودوليا، وتقترح أي مخطط تنمية مرتبط بإنشاء تنظيم وتحسين شبكات التموين والتسويق.

وإضافة إلى الجهاز المنتخب الذي يتولى رئيس الغرفة الوطنية برمجة وتنسيق ومتابعة سيره فان الغرفة الوطنية تشتمل من جانب آخر على جهاز إداري ذو مهام تكاملية مع الجهاز المنتخب ويتكون هذا الجهاز الإداري من مدير عام يتمتع في حدود القوانين والتنظيمات المعمول بها بكامل الصلاحيات في إدارة الغرفة الوطنية وتسييرها وعملها وهو يشرف بذلك على ثلاث مديريات، مديرية التكوين والإعلام ومديرية الإدارة المالية ومديرية ترقية الصناعة التقليدية والحرف.

وتقوم إدارة الغرفة الوطنية في حدود الإمكانيات الممنوحة بالقيام بمسك البطاقية الوطنية للصناعة التقليدية والحرف وتنظيمها والتي تسمح بواسطتها من تسيير الحرفيين على مستوى الوطني، وتسعى من جانبها إلى تنظيم التشاور بين الحرفيين على المستوى الوطني وتجمع آراءهم في المسائل التي تعرض على الغرفة الوطنية إضافة إلى تلخيصها للآراء والتوصيات والاقتراحات التي تقدمها غرف الصناعة

التقليدية والحرف وتشجع التنسيق بين برامجها ووسائلها، كما تقوم بكل عمل يرمي إلى ترقية قطاع الصناعة التقليدية والحرف.

المطلب الثالث: برنامج CREE–GERME المطبق في الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية.

لقد سجلت عملية التطبيق الفعلي لبرنامجCREE–GERME على مستوى غرف الصناعات التقليدية و الحرف وطنيا تقدما كبيرا منذ سنة 2004، حيث إلى غاية سنة 2007 تحقق ما يلي:

- تأهيل 48 مكون معتمد من طرف المكتب العالمي للشغل ILO (23 سنة 2006، 25سنة 2007) على المستوى الوطني.
- تكوين 1417 حامل مشروع جديد (مقاول محتمل) في الحقيبتين التكوينية "جد فكرة مؤسستك GYBI" و "أنشئ مؤسستكSYB " بتنظيم 93 دورة تكوينية مست كل جهات الوطن.
- تكوين 2713 مقاول ممارس في الحقيبة التكوينية " حسن تسيير مؤسستك IYB " بتنظيم 205 دورة تكوينية بهدف تحسين قدرة التسيير و التدبير و تحسين النوعية و القدرة التنافسية للمنتجات.

و نشير إلى أن هذه الدورات التكوينية مست 404 حرفي إلى غاية 2006 تبعتها عمليات لفائدة 3726 مما يعطينا مجموع 4130 مشارك في الدورات التكوينيةCREE–GERME إلى غاية جوان 2007.[1]

و تسعى الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف من اعتماد هذا البرنامج إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نجملها فيما يلي:

- نشر روح المقاولة بين الحرفيين.
- تمكين أصحاب الحرف و خريجي مراكز التكوين المهني من إنشاء مؤسساتهم الحرفية الخاصة.
- تزويد الحرفيين الممارسين و حاملي المشاريع بالمهارات و المعارف الأساسية في التسيير و التي تمكنهم من النجاح في مشاريعهم.
- تخفيض عدد الوفيات في المؤسسات الحرفية و بالتالي تحقيق استمرارية المشاريع الحرفية.
- التقدم بالمؤسسات الحرفية إلى الاحترافية و بالتاي القدرة على المنافسة و دخول الأسواق الدولية.

و هناك العديد من الأهداف الأخرى الوسيطة التي تسعى الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف تحقيقها و لكن جميع هذه الأهداف تصب في تطوير قطاع الصناعات التقليدية و الحرف ليأخذ دوره الطبيعي في:

- المساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية.
- خلق مناصب شغل و التقليل من البطالة.

1- شكري بن زعرور، نفس مرجع سابق، ص 84.

- المحافظة على التراث و الهوية الوطنية.

و لقد اعتمدت الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف ثلاث حقائب تدريبية من برنامج CREE–GERME هي(TRIE ;CREE; GERME)، و يلتحق المقاولون بالدورة التكوينية عن طريق تسجيلهم في الدورات المبرمجة من طرف غرف الصناعة التقليدية و الحرف التابعين لها، حيث تقوم هذه الأخيرة بملئ استمارة معلومات* لكل مترشح يتم من خلالها التعرف على عدة معلومات تمكن من تحديد احتياجاته التكوينية التي سوف تبرمج الدورات التدريبية على أساسها.

فرع 01: أوجد فكرة مؤسستكTRIE .[1]

مدة التكوين هي من 3 إلى 5 أيام ، حيث في نهاية هذه الدورة التكوينية يجب أن يكون المشارك قادرا على إيجاد فكرة لمؤسسته، من خلال مجموعة من المحاور التي تركز عليها الدورة التكوينية نلخصها في ما يلي:

- ما هي فكرة المؤسسة: معرفة ما هي فكرة المؤسسة و ما هي المعايير التي تسمح لك بالحصول على فكرة مؤسسة جيدة.
- كيف تصبح مقاولا: التعرف على جانبه الشخصي و لماذا يريد إنشاء مؤسسته، ومن أين يأتي فأفكار مؤسسته، و كذلك ما هي قدراته كمقاول (نقاط القوة و الضعف) و الفرص و التحديات التي يمكن أن تواجهه.
- أوجد فكرة مؤسستك: تزويد المقاول بطرق منهجية يستطيع من خلالها إيجاد قائمة أفكار لمؤسسته.
- حلل أفكارك و اختر أحسنها: حيث تمكن المقاول من اختيار أحسن الأفكار لمؤسسته من خلال الارتكاز في التحليل على: توجيهات السوق، المصالح الشخصية، الخصائص الشخصية و كذلك تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات.

إذا استطاع المتكون بعد انتهاء الدورة التكوينية من تحديد فكرة مؤسسته وأصبح مستعدا لان يكون مقاولا فإنه يستطيع أن ينتقل إلى التكوين "أنشئ مؤسستكCREE ".

فرع 02: أنشئ مؤسستكCREE.

تدوم مدة التكوين من 3 إلى 4 أسابيع حيث بعد تلقي الدروس يطلب من المقاولين تطبيق ما تعلموه ثم يتم توجيههم و متابعتهم، و بعد نهاية الدورة يجب أن يكون المشاركون قادرين على تطبيق أفكارهم و إنشاء مؤسساتهم الخاصة، و تركز الدورة التكوينية على محورين مهمين هما:

---

* للاطلاع على استمارات البيانات انظر الملاحق رقم : 01، 02، 03، 04، 05.

1- المكتب الدولي للشغل، **أوجد فكرة مؤسستك**، الترجمة و الطباعة: الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف (الجزائر)، 2008، ص ص 16، 32، 56، 70.

أ. إعداد دراسة الجدوى (تتكون من 10 مراحل).

المرحلة 01: صف فكرة مؤسستك.

المرحلة 02: حضر مخططك التسويقي.

المرحلة 03: قدر مبيعاتك.

المرحلة 04: خطط للإنتاج و المشتريات.

المرحلة 05: قرر ما تحتاجه من مستخدمين.

المرحلة 06: حدد طبيعة الاستثمارات المطلوبة.

المرحلة 07: أعد ملخصا لتكاليفك و خطط للربح.

المرحلة 08: أسعار تكلفة منتجاتك و خدماتك.

المرحلة 09: أحسب رأس مال الانطلاق و قدر احتياجاتك للقروض.

المرحلة 10: اختر الشكل القانوني و اعرف مسؤولياتك.

ب. كيف تنشئ مؤسستك (تتكوم من 10 مراحل).

المرحلة 01: اجمع المعلومات الناقصة.

المرحلة 02: أكمل دراستك للجدوى.

المرحلة 03: قيم دراستك للجدوى.

المرحلة 04: هل تتمسك بإنشاء مؤسستك.

المرحلة 05: دافع عن دراستك للجدوى.

المرحلة 06:قدم دراستك للجدوى للمؤسسات المالية.

المرحلة 07: سجل مؤسستك.

المرحلة 08: نظم نفسك للانطلاق.

المرحلة 09: تناقش مع أهل الاختصاص.

المرحلة 10: خطط ليومك الأول.

حيث تساعد هذه الدورة على فهم جميع مراحل دراسة الجدوى و محاكاتها مع الواقع، و تحليل التفاصيل للتمكن من تكييفها مع فكرة المؤسسة، بالإضافة إلى المراحل العشر لإنشاء المؤسسة و يجب أن يضع المتكون خطة لمشروعه و ينطلق في تنفيدها بعد التكوين.

فرع 03: حسن تسيير مؤسستكGERME.

و تدوم مدة التكوين فيه من 04 إلى 10أيام يزود فيها المتكون بمختلف المهارات و التقنيات التي تساعده على التسيير الجيد لمؤسسته و تركز هذه الدورة على الجوانب التالية:

- التسويق.
- التموين.
- تسيير المخزون.
- حساب التكاليف.
- المحاسبة.
- التخطيط المالي.
- العمال و الإنتاجية.
- المؤسسة و العائلة.

و نشير إلى أن الغرفة الوطنية قد قامت بترجمة كل الدلائل التكوينية إلى اللغة العربية، حيث أن كل دورة تكوينية تحتوي على دليل أو أكثر يقدم إلى المتكونين بهدف مساعدتهم على الفهم و الرجوع إليه في حال النسيان أو بعد التكوين، و نشير إلى أنها مكتوبة بطريقة مبسطة و تسهل الفكرة كما أنها مزودة برسوم و أشكال توضيحية، و هي كذلك تحتوي على تمارين، و استمارات و جداول للملئ الهدف منها هو مساعدة المتكون من تطبيق الجانب النظري من التكوين.*

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.

يناقش هذا المبحث منهج الدراسة الذي اعتمده الباحث، و يتناول حدودها و يعين مجتمعها و كيفية و أسباب اختياره و أهم خصائصه في ضل المتغيرات الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، ثم يتعرض لأداة الدراسة التي استخدمت، و كيفية تطبيق الدراسة المسحية و الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، ثم تفريغ البيانات في جداول و تحليلها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

فرع 01: منهج و إطار الدراسة الميدانية.

1. منهج الدراسة.

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيرا كميا و كيفيا و الذي لا يتوقف عند حد وصف الظاهرة إنما يتعدى إلى تحليلها و كشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها و الوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع و تطويره.

---

*للاطلاع على نماذج من هذه الدلائل التكوينية أنظر ملحق رقم: 06، 07، 08.

و لقد استخدم في دراسة الحالة هذه مدخل المسح الاجتماعي بالعينة، من أجل استقصاء أفراد عينة الدراسة حول دور البرنامج التكويني CREE–GERME في دعم روح المقاولة لديهم.

و اعتمدنا في هذه الدراسة لأجل تقييم البرنامج التكويني CREE–GERME نموذج Kirkpatrick لتقييم البرامج التكوينية، حيث بناءا على هذا النموذج يتم التقييم على أساس أربع مستويات هي: **

- رد الفعل: هل كان المشاركون سعداء بالبرنامج ؟
- التعلم: ماذا تعلم المشاركون من البرنامج ؟
- السلوك: هل غير المشاركون سلوكهم بناءا على ما تعلموه ؟
- النتائج: هل اثر التغيير في السلوك في المؤسسة بشكل ايجابي ؟

و لقد تم اختيار هذا النموذج لأنه الأكثر وضوحا من بين كل النماذج الأخرى المذكورة في الفصل الثاني من الدراسة، و لأنه تقريبا كل النماذج الأخرى تتشابه معه إلى حد بعيد، ذلك أن معظمها أخذ عنه.

2. إطار الدراسة الميدانية.

- الإطار البشري: اقتصرت الدراسة على المقاولين الذين شاركوا في الدورات التكوينية لبرنامج CREE–GERME ضمن نشاطات الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف.
- الإطار المكاني: اقتصرت الدراسة على غرفة الصناعة التقليدية و الحرف –سطيف- و التي تظم كلا من ولايتي سطيف و برج بوعريريج.

و نشير إلى أن غرفة الصناعة التقليدية و الحرف –سطيف- قد نظمت 26 دورة تكوينية منذ سنة 2006 موزعة كالتالي:

- 5 دورات CREE
- 26 دورة GERME

حيث استطاعت غرفة الصناعة التقليدية و الحرف –سطيف- أن تكون 321 مقاول موزعين على مختلف المجالات ومن كلا الجنسين.*

و نشير إلى انه تم اختيار غرفة الصناعة التقليدية و الحرف –سطيف- كإطار مكاني للبحث نظرا لعدة عوامل منها الموضوعية و منها الذاتية نذكر منها:

** لقد تم التطرق لنموذج Kirkpatrick لتقييم البرامج التكوينية بشكل أكثر تفصيلا في الفصل الثاني من الدراسة ص 49.

* للاطلاع أكثر عل إحصائيات حول الدورات التكوينيةSIYB بالغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف –سطيف- انظر الملاحق رقم : 09، 10.

- صعوبة أن لم نقل استحالة القيام بدراسة تشمل كل مناطق الوطن نظرا للإمكانات المادية و المجال الزمني المخصص لهذه الدراسة.
- غرفة الصناعة التقليدية و الحرف –سطيف- تعتبر من أوائل الغرف على المستوى الوطني التي طبقت هذا البرنامج التكويني.
- تواجد مكونين معتمدين من طرف المكتب العالمي للشغل ILO بغرفة الصناعة التقليدية و الحرف –سطيف-.
- التسهيلات الكبيرة و التعاون الذي قدم لي من طرف مسؤولي غرفة الصناعة التقليدية و الحرف –سطيف-

▪ الإطار الزماني: لقد تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2009/2008.

فرع 02: مجتمع و عينة الدراسة.

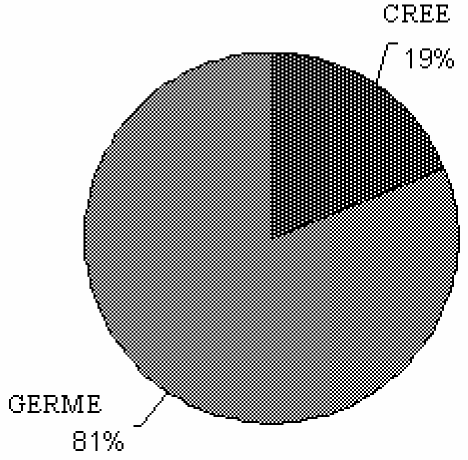
1. مجتمع الدراسة.

يتشكل مجتمع الدراسة من جميع المقاولين التابعين لغرفة الصناعة التقليدية و الحرف –سطيف- الذين شاركوا في أي من الدورات التكوينية لبرنامج SIYB منذ بداية تطبيقه، و يقدر عددهم حسب غرفة الصناعة التقليدية و الحرف –سطيف- بـ 321 مقاولا.

2. عينة الدراسة.

لقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تمثل ما نسبته 15% من مجتمع الدراسة المقدر عدده بـ 321 أي ما عدده 48 مقاولا مقسمين إلى 09 مقاولين مشاركين في الدورة التكوينية (CREE) و 39 مقاولا مشاركا في الدورة التكوينيةGERME، و تتوزع نسبهم على كلا الحقيبتين التكوينيتين CREE وGERME حسب الشكل الموالي:

شكل رقم21: توزيع العينة حسب نوع الحقيبة التكوينية.



3. أداة الدراسة.

لقد تم جمع البيانات الميدانية عن طريق استبيان، و ذلك خدمة لأغراض الدراسة، حيث صممت أسئلة الاستبيان على نحو يمكن من تحديد آراء المقاولين و إجاباتهم حول البرنامج التكويني CREE–GERME المطبق في غرفة الصناعة التقليدية و الحرف –سطيف-، و لقد جاء بناْ الاستبيان على النحو التالي:

- البيانات الأولية:

اشتملت على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة و تكونت من أربع فقرات هي: السن، الجنس المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية.

بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة العامة (الأسئلة من 01الى 06) و هي أسئلة لها أهمية كبيرة من حيث البناء على أساسها عند تحليل البيانات الأخرى.

- البيانات الجوهرية: ركزت أسئلة البيانات الجوهرية من الاستبيان على أربع محاور رئيسية هي:

1. رد فعل (انطباع) المشاركين في الدورات التكوينية حول البرنامج.
2. كمية المعارف و المهارات الذي استطاع المشاركون في الدورات التكوينية تحصيلها.
3. التغيرات الحاصلة في سلوك المشاركين في التكوين أثناء العمل.
4. نتائج برنامج CREE–GERME في الواقع العملي للمقاولين المشاركين و مؤسساتهم.

المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة:*

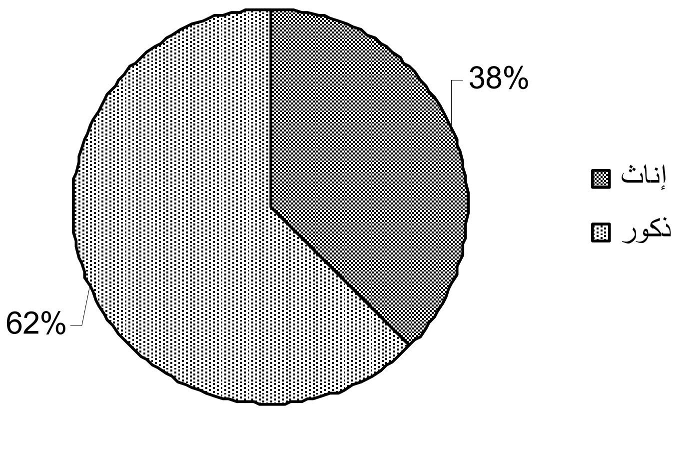
سوف نتطرق أولا إلى الخصائص الشخصية لأفراد العينة، حيث أنها تتصف بعدد من السمات التي تحددها الخصائص الشخصية لهم، ثم ننتقل إلى البيانات الجوهرية ذات العلاقة المباشرة مع الموضوع.

فرع 01: البيانات الأولية.

جدول رقم10: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

	Cree	Germe	المجموع	النسبة المؤوية %
إناث	06	12	18	37.50
ذكور	03	27	30	62.50

شكل رقم22: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



* كل الجداول في الدراسة الميدانية هي من إعداد الطالب بناءا على تفريغ نتائج الاستمارة ا لموضحة في الملحق رقم 01.
كل الأشكال من إعداد الطالب، حيث أن كل شكل يعد بناءا على الجدول السابق له.

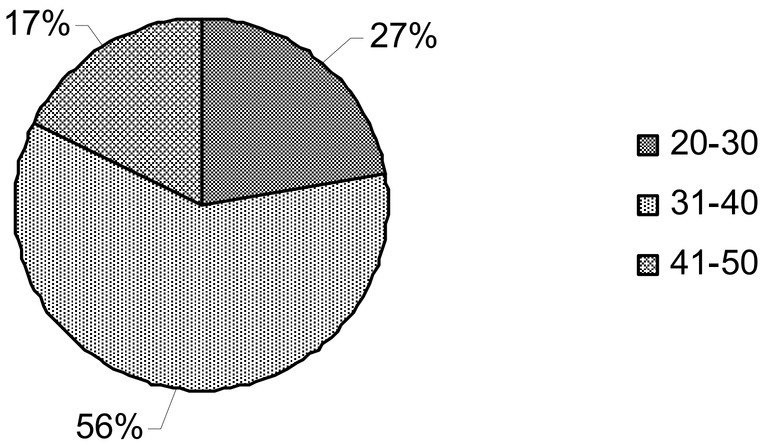
ما يمكن ملاحظته من الجدول و التمثيل البياني أعلاه هو أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بكثير حيث مثلت نسبة الذكور (52.5%) من عينة الدراسة في مقابل نسبة الإناث التي لم تتجاوز (37.5%) و هذا راجع إلى طبيعة مجتمع الدراسة حيث أن أغلبية الذين خضعوا للتكوين CREE–GERME هم من الذكور، و يؤكد المكونون الذين قابلناهم أن لعامل الجنس تأثير كبير، حيث في الغالب الذكور هم الأكثر قدرة على تطبيق المعارف التي اكتسبوها في التكوين، و قد يكون ذلك راجعا إلى ثقافة المجتمع ككل و التي كما ذكرنا في الفصل الأول من الدراسة لها دور مهم في تحديد المقاول و إبراز صفات المقاولة فيه.

أما فيما يخص عامل السن فالجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب السن.

	Cree	Germe	%	المجموع		Xi x Fi
30-20	03	10	27.08	13	25	325
40-30	04	23	56.25	27	35	945
50-40	02	06	16.67	08	45	360
المجموع	09	39	100	48	--	1630

شكل رقم23: توزيع العينة حسب السن.



حيث تم الاستعانة بالقانون التالي لحساب المتوسط الحسابي للسن:

$$Xi = \frac{\sum (Fi \times xi)}{Fi}$$ أي $$\frac{\text{مجموع (التكرارات X مراكز الفئات)}}{\text{مجموع أفراد العينة}}$$

xi هو مركز الفئة و يساوي $$\frac{\text{الحد الأول للفئة + الحد الثاني للفئة}}{2}$$

كمثال عن الفئة الأولى : $Xi=\frac{30*20}{2}=25$

ومنه فالمتوسط الحسابي للسن عند أفراد العينة هو:

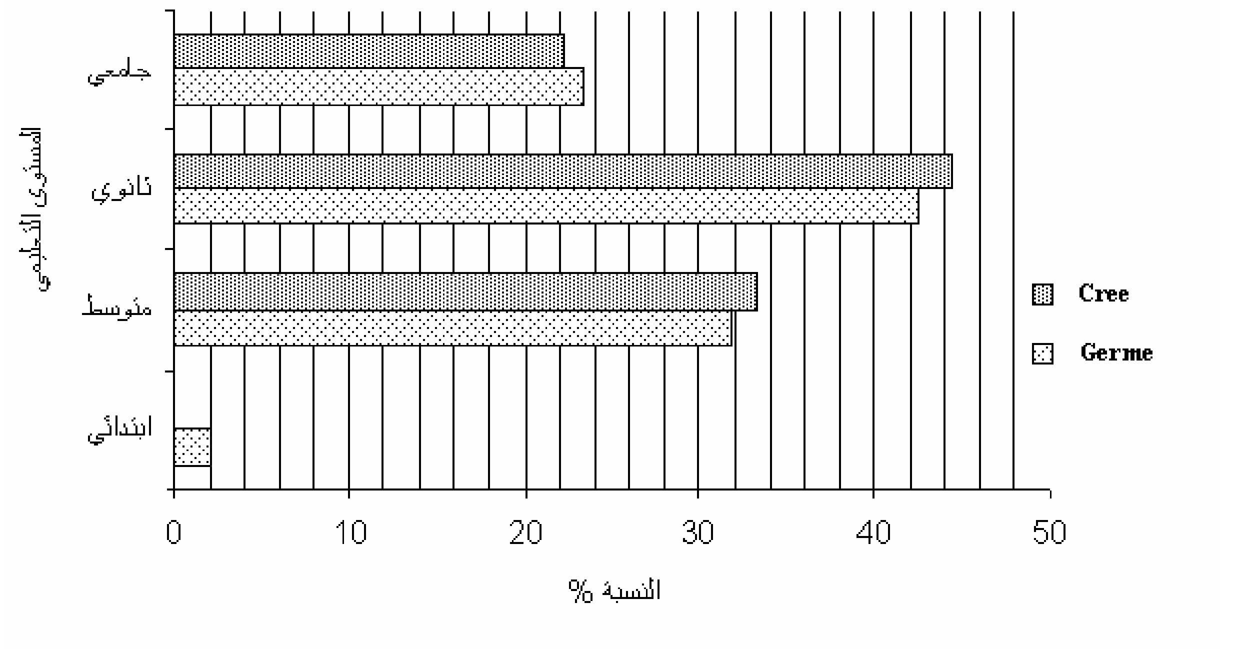
$$Xi=\frac{\sum (Fi \times Xi)}{Fi}=\frac{1630}{48}=34$$

و هذا ما يجعلنا نقول أن المشاركين في الدورات التكوينيةCREE–GERME في معظمهم من الشباب و هي الفئة التي لها القدرة على الإبداع و أخذ المبادرة، و إذا القينا نظرة على النسب المؤوية نجد أن أكثر من (80%) من العينة دون سن 40 سنة، و ذلك ما يجعلهم أكثر قابلية لاكتساب الخصائص المقاولاتية و بشكل أسهل ممن هم اكبر منهم سنا حيث تكون قدرتهم على التعامل مع المخاطر أقل.

جدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

	Cree		Germe		Germe + Cree	
	التكرار	**%**	**التكرار**	**%**	**التكرار**	**%**
ابتدائي	--	--	01	2.56	01	2.22
متوسط	03	33.33	13	33.33	15	33.33
ثانوي	04	44.44	16	41.03	20	44.44
جامعي	02	22.22	09	23.08	11	20.00
المجموع	09	100	39	100	48	100

شكل رقم24: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

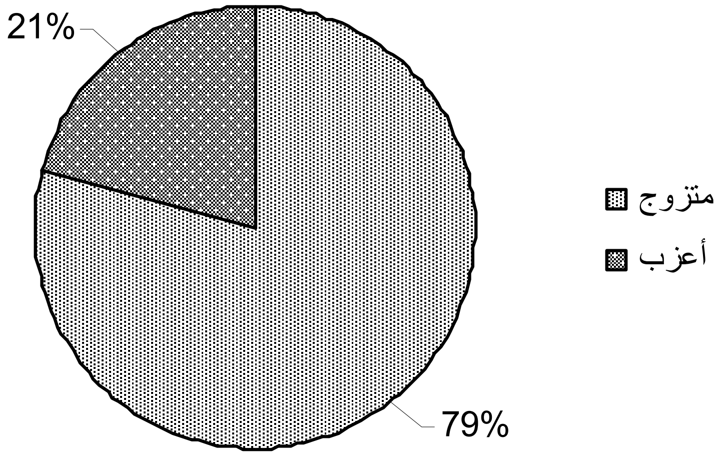


من خلال الجدول رقم 11 و الشكل رقم 21 نلاحظ أن النسبة الأكبر من العينة، ما يقارب (**%**80) يتراوح مستواهم بين المتوسط و الثانوي، حيث نجد أن أكثر من (**%**33) من أفراد العينة مستواهم هو المستوى المتوسط و (**%**44) مستواهم التعليمي ثانوي، بينما نلاحظ نسبة قليلة جدا من العينة (**%**2.22) مستواهم ابتدائي، في المقابل نسبة معتبرة (**%**20) هم من الجامعيين، و عامل المستوى التعليمي له أهمية كبيرة في التكوين حيث يؤكد المكونون أن أدورات التكوينية التي يكون مستوى المتكونين فيها جامعي أو ثانوي يكون النقاش فيها أكثر عمقا و الاستفادة أكبر، ذلك أنهم يستثيرون المكون ليقدم أحسن ما عنده بالإضافة إلى أنهم قادرون على الاستيعاب بشكل أفضل و قادرون على ترتيب أفكار مؤسستهم و التنبؤ بالمخاطر و التحوط لها بفاعلية أكبر، فالمستوى التعليمي عامل مهم جدا في النشاط المقاولاتي خاصة مع التقدم التكنولوجي الحاصل و ثورة المعلوماتية.

جدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

	Cree	Germe	المجموع	النسبة المؤوية %
متزوج	06	32	38	79.16
أعزب	03	08	11	20.84

شكل رقم25: توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية.



أما بالنسبة للحالة الاجتماعية للمقاولين الذين شاركوا في التكوين فإنه كما نلاحظ في الجدول رقم12 و الشكل رقم 22 فإن ما يقارب (**%**80) منهم متزوجون و لهم عائلات، و هذا العامل قد يكون له دور ايجابي أو سلبي حيث أن العائلة قد تكون عامل دفع و حفز للمقاول لتحدي العقبات و الصعاب التي

تواجهه من خلال الدعم المتواصل له، و قد تكون كذلك عامل سلبي حيث قد تمنعه و وضعيته الاجتماعية من المخاطرة ، أو أن عدم دعم العائلة له قد يكون عامل مثبط له.

أما فيما يخص البيانات العامة فنجد التحليلات المتعلقة بها فيما يلي:

فيما يخص السؤال رقم 01 حول ما إذا كان المقاول سبق له أن تلقى تكوينا مشابها أم لا، فإن كل أفراد العينة كانت إجاباتهم (لا)، و هذا ما يبين الأهمية الكبيرة للبرنامج CREE–GERMEحيث أن محتواه التكويني ذو فائدة كبيرة خاصة و أن النظام التعليمي الجزائري لا يعطي للمقاولة أي اهتمام في مناهجه عكس الكثير من الدول خاصة الأوروبية و (و م أ) التي تولي المقاولة اهتماما بالغا في التعليم ، مما يجعل من الصعوبة على خريجي هذا النظام التعليمي بمختلف أطواره أن يباشروا إنشاء مؤسساتهم الخاصة و تسييرها .

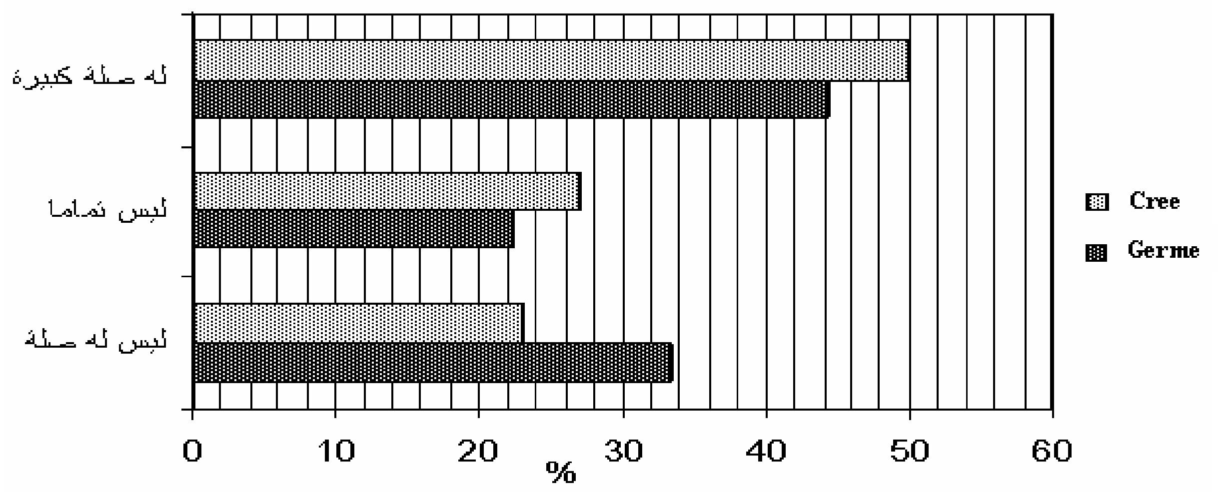
و بالنسبة للسؤال رقم 02 من الاستبيان: هل العمل السابق ذو صلة بالنشاط الحالي؟

فإن الجدول و الشكل المواليين يبينان إجابات المستجوبين.

جدول رقم 14: صلة العمل السابق للمتكون بالنشاط الحالي.

	Cree		Germe		Germe + Cree	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
له صلة كبيرة	04	44.44	20	51.28	24	50
ليس تماما	02	22.22	11	28.20	13	27.08
ليس له صلة	03	33.33	08	20.52	11	22.92
المجموع	09	100	39	100	48	100

شكل رقم26: صلة العمل السابق للمتكون بالنشاط الحالي.

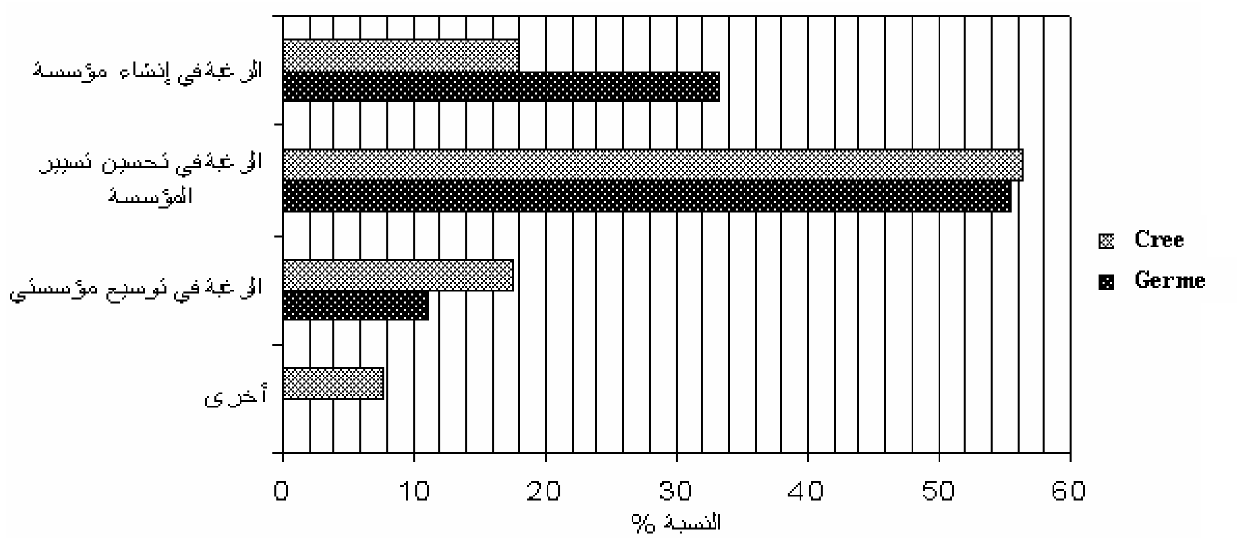


من خلال قراءتنا للجدول يتبين لنا أن معظم أفراد العينة كان لعملهم السابق علاقة بمؤسستهم الحالية حيث أن (50%) من أفراد العينة أجابوا أنه كان لعملهم السابق صلة كبيرة، و (27.08) أجابوا بـ ليس تماما و هو ما معناه انه كانت هناك علاقة و لكنها ليست بدرجة كبيرة، و هذا يدل على أن من بين أهم مصادر الأفكار لإنشاء مؤسسات هو النشاط أو العمل الذي يمارسه الفرد حيث أن الخبرة و المهارات التي يكتسبها تمكنه من إبداع أفكار لمشاريع ذات علاقة بمجال نشاطه، في المقابل كانت نسبة الذين أجابوا انه ليس لنشاطهم الحالي أي علاقة بعملهم السابق هي (22.92%) و هو ما يؤكد أن المشاكل التي تعترض هؤلاء المقاولين ليست في مجال الخبرة و المهارة في العمل و إنما هي من ناحية الجوانب التسييرية و القدرة الإبداع و الدخول في مخاطر محسوبة مسبقا.

جدول رقم 15: السبب الرئيسي وراء الالتحاق بالدورة التكوينية.

	Cree		Germe		Germe + Cree	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
الرغبة في إنشاء مؤسسة	03	33.33	07	17.95	10	21.28
الرغبة تحسين تسيير المؤسسة	05	55.55	22	56.41	27	57.45
الرغبة في توسيع المؤسسة	01	11.11	07	17.95	08	17.02
أخرى	00	00.00	03	07.69	02	04.26
المجموع	09	100	39	100	48	100

شكل رقم27: السبب الرئيسي وراء الالتحاق بالدورة التكوينية.



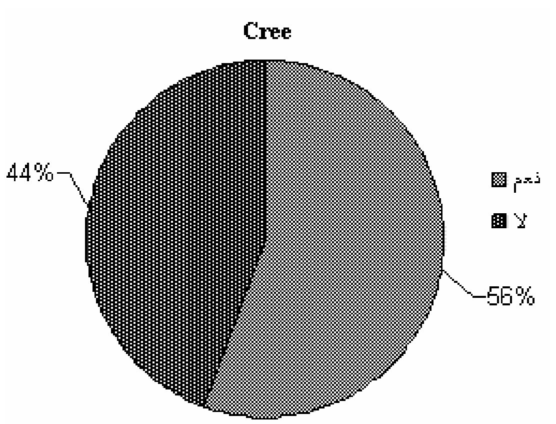
يوضح كل من الجدول رقم 14 و الشكل رقم 24 إجابات أفراد العينة حول السؤال: ما هو السبب الرئيسي وراء التحاقكم بالدورة التكوينية؟

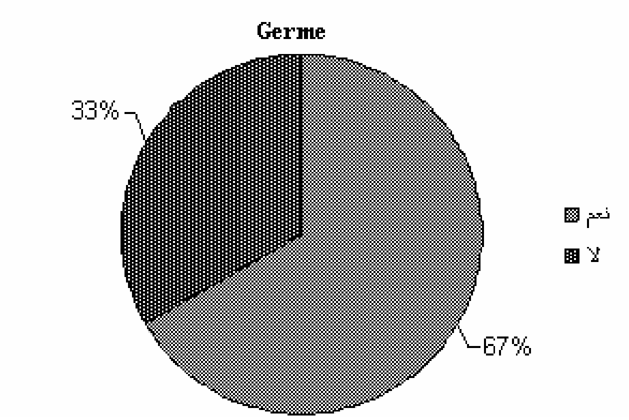
و لقد أجاب معظم أفراد العينة في كلا الحقيبتين التكوينيتين **Cree** و**Germe** بنسبة (**%**57.54) أن السبب الرئيسي كان الرغبة في تحسين تسيير مؤسساتهم و ذلك راجع أساسا إلى أن أغلبية أفراد العينة يمارسون نشاطهم، مقابل (**%**21.28) أجابوا أن السبب هو الرغبة في إنشاء مؤسسة و (**%**17.02) كانت إجابتهم هي الرغبة في توسيع نشاطهم، و هذه النسبة الكبيرة للإجابة الثانية هي ما يفسر لماذا النسبة الأكبر من المتكونين يتوجهون إلى التكوين **Germe** ذلك انه يوفر لهم المهارات اللازمة لتسيير مؤسستهم بشكل أفضل.

جدول رقم 16: ملكية المشاركين لمؤسساتهم الخاصة قبل التكوين.

	Cree		Germe		Germe + Cree	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
نعم	05	55.56	26	66.67	31	64.58
لا	04	44.44	13	33.33	17	35.42
المجموع	09	100	39	100	48	100

شكل رقم28: ملكية المشاركين لمؤسساتهم الخاصة قبل التكوين.





أما بالنسبة للسؤال رقم 04: هل كنت تملك مؤسستك الخاصة قبل التكوين؟

فقد أجاب (55.56%) من الخاضعين للدورة التكوينيةSYB بـ (نعم) و (66.67%) من الخاضعين للدورة **Germe**، بمعنى أن (64.58%) من أفراد العينة هم مالكون لمؤسساتهم الخاصة، أما بالنسبة للذين لم يكونوا يملكون مؤسساتهم الخاصة بعد التكوين فنسبتهم (35.42%) من مجموع أفراد العينة ، حيث بلغ عدد الذين أجابوا بـ (لا) 17 فردا.

و حين سئلت هذه المجموعة عما إذا كانت قد أنشأت مؤسساتها الخاصة بعد التكوين فأجاب ما يقارب(80%) بـ (نعم) و هذه النسبة المرتفعة جدا تعطي انطباعا أوليا أن هذا البرنامج قد حقق أهدافه

و كان له اثر ايجابي في زرع روح المقاولة لدى المشاركين فيه، و لأجل التأكد من ذلك يجب تحليل البيانات الجوهرية.

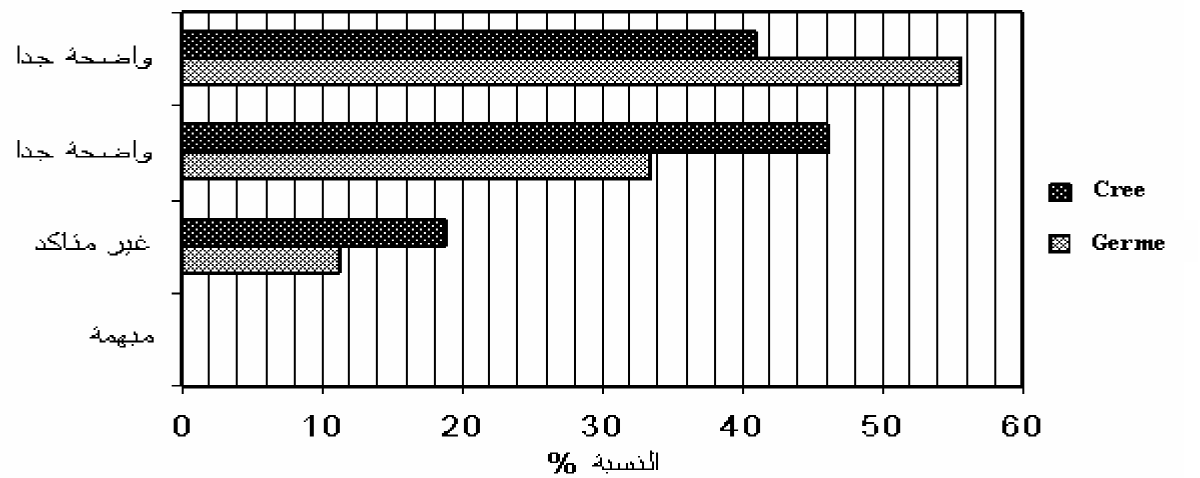
فرع 02: البيانات الجوهرية.

رد الفعل (الانطباع).

جدول رقم 17: مدى وضوح أهداف الدورة التكوينية بالنسبة للمتكون.

	Cree		Germe		Germe + Cree	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
واضحة جدا	05	55.55	16	41.03	21	43.75
واضحة	03	33.33	18	46.15	21	43.75
غير متأكد	01	11.12	05	18.82	06	12.50
مبهمة	--	--	--	--	--	--
المجموع	09	100	39	100	48	100

شكل رقم29: مدى وضوح أهداف الدورة التكوينية بالنسبة للمتكون.



إن وضوح الأهداف التكوينية بالنسبة للمشاركين في أي دورة تكوينية يعتبر عاملا مهما جدا في قدرتهم على الاستفادة من هذا التكوين ، وذلك أن وضوح الأهداف يكون عاملا محضر الهم خاصة إذا كانت هذه الأهداف يهمهم تحقيقها ولأجل معرفة انطباع المستجوبين حول مدى وضوح أهداف البرنامج طرحنا السؤال رقم 06 من الاستمارة والذي كان مضمونه : هل كانت أهداف الدورة CREE–GERME التكوينية واضحة بالنسبة إليك ؟

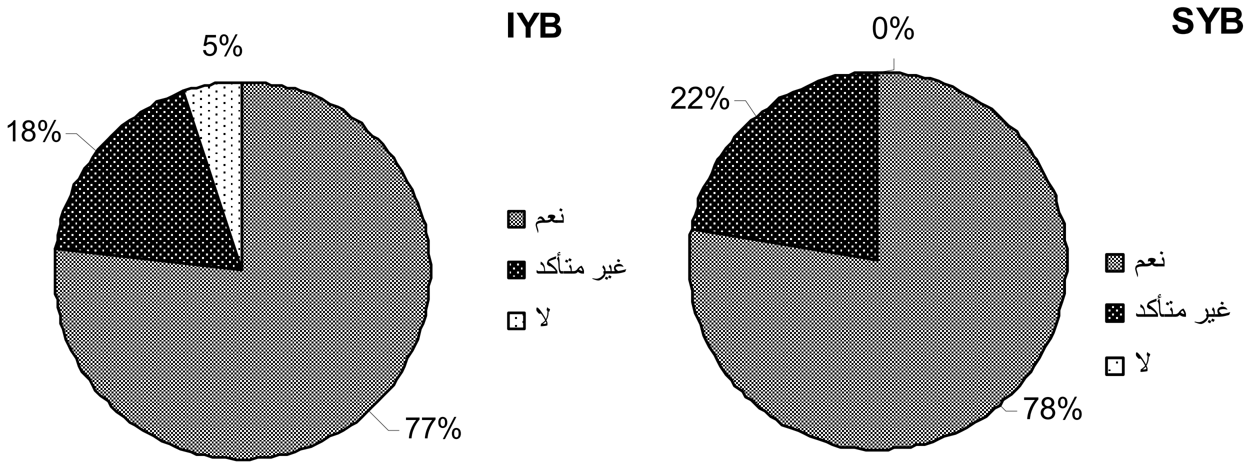
ولقد أجاب (55.55%) من المشاركين في حقيبة CREE أنها كانت واضحة جدا مقابل (41.03%) من المشاركين في الحقيبة التكوينية GERME، أما نسبة الذين أجابوا بأنها كانت واضحة فهي (33.33%) و(46.15%) من المشاركين في الدورات التكوينية GERME وCREE على الترتيب ونلاحظ أنه لم يجب أي مستجوب بأن الأهداف كانت مهمة وهذا دليل على أن أهداف الدورة التكوينية واضحة بالنسبة لأغلب المشاركين أكثر من (80%) وهذا ما يجعل من البرنامج قادر على ترك أثره في المتكونين .

والجدول الموالي يوضح ما إذا كانت أهداف الدورة التكوينية تتماشى واحتياجات المشاركين فيها.

جدول رقم18: مدى تماشي محتوى الدورة التكوينية و احتياجات المقاولين.

	Cree		Germe		Germe + Cree	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
نعم	07	77.78	30	76.92	37	77.08
غير متأكد	02	22.22	07	17.95	09	18.75
لا	--	--	02	05.13	02	04.17
المجموع	09	100	39	100	48	100

شكل رقم 30: مدى تماشي محتوى الدورة التكوينية و احتياجات المقاول.



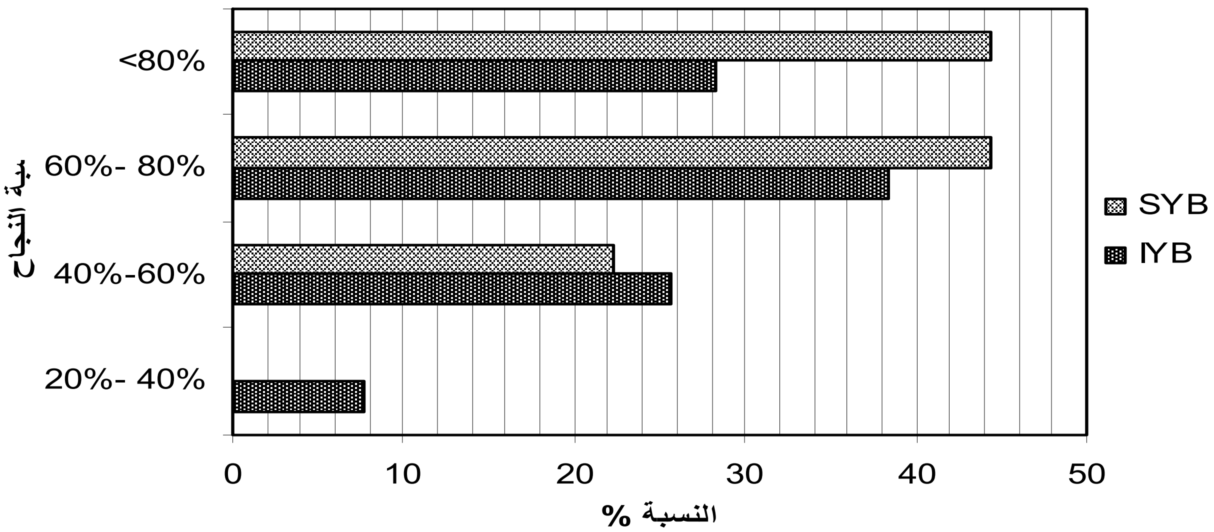
إن وضوح أهداف الدورة التكوينية لدى المشاركين وحده لا يكفي لتجعل المشاركين يتحفزون ويهتمون بكل محتويات هذه الدورة ن ولكن تماشي أهداف الدورة التكوينية مع احتياجاتهم يعتبر حافزا إيجابيا لهم اتجاه هذه الدورة التكوينية وبالنسبة لعينتنا (77.78%) من متكوني CREE و(76.92%) من متكوني GERME يرون أن الدورة التكوينية التي يشاركون فيها تتماشى أهدافها مع احتياجاتهم من حيث تمكين المشاركين في الحقيبة CREE في نهاية البرنامج من اتخاذ قرار المقاولة وإيجاد فكرة لمؤسستهم

وتحفيزهم على تحقيقها ، وكذلك إعطائهم أبجديات التسيير الحسن للمؤسسة بالنسبة لمتكوني GERME لذلك فإننا نرى نسبة الإجابات (لا) هي نسبة ليس لها أي دلالة إحصائية .

جدول رقم 19: نسبة نجاح الدورة التكوينية من وجهة نظر المتكونين.

Germe + Cree		Germe		Cree		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
--	--	--	--	--	--	20%>
06.25	03	07.69	03	--	--	%40 -%20
25.00	12	25.64	10	22.22	02	%60-%40
39.59	19	38.46	15	44.44	04	%80 -%60
29.16	14	28.21	11	44.34	03	%80<
100	48	100	39	100	09	المجموع

شكل رقم31: نسبة نجاح الدورة التكوينية من وجهة نظر المتكونين.



السؤال رقم 08 كان يهدف إلى معرفة انطباع المستجوبين حول نجاح الدورة التكوينية ، ولقد أجمع تقريبا المشاركون على أن الدورة التكوينية (GERME وCREE) كانت ناجحة ، لذلك أردنا أن نعرف انطباعاتهم حول مدى نجاح الدورة التكوينية بإعطاء نسبة معينة وكانت إجاباتهم كما هي موضحة في الجدول رقم 08 والشكل رقم 28.

أكد ما يقارب (70%) من المشاركين في الدورات التكوينية (GERME وCREE) أن نسبة نجاح هذه الدورات كانت أكبر من (60%) فيما رأى (25%) أن نسبة النجاح كانت بين (40% و60%)

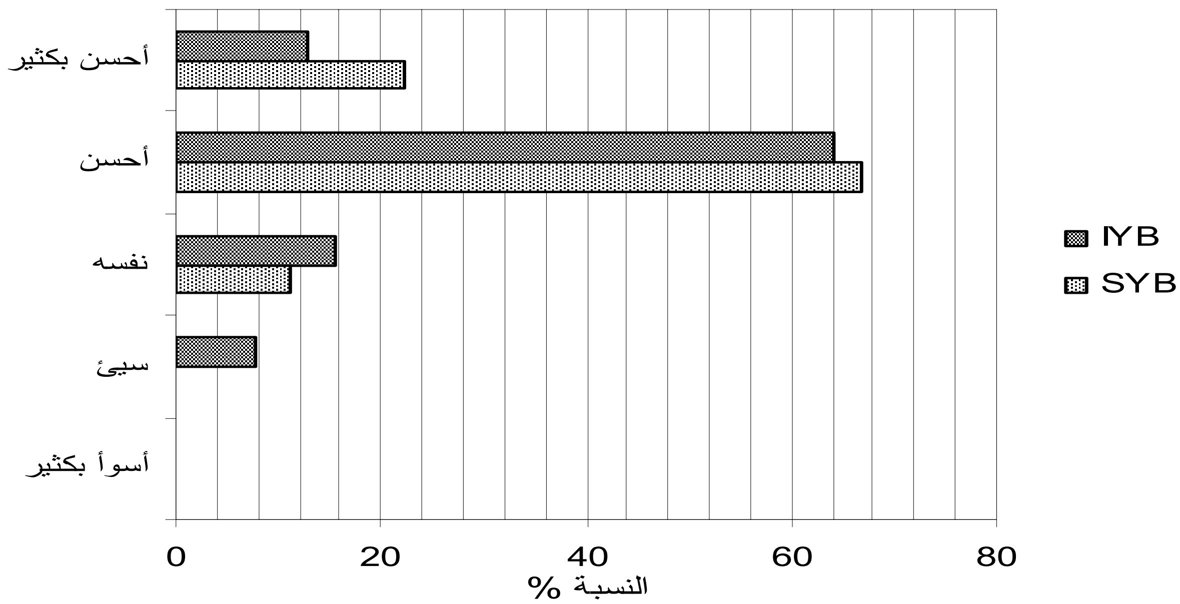
و(6.25%) رأوا أن نسبة النجاح كانت بين (20% و 40%) فيما لم يجب أحد أن نسبة النجاح كانت دون (20%) وهذا دليل على الانطباع الجيد الذي تركته الدورة التكوينية لدى المشاركين فيها .

أما بالنسبة للسؤال رقم 09: حول إذا ما استفاد المشاركون من الدورة التكوينية أم لا فإن كل المشاركين أجابوا (بنعم) ، أي أنهم استفادوا من هذه الدورات التكوينية كل حسب إمكاناته واحتياجاته .

جدول رقم 20: نظرة المتكونين لمستقبل مشاريعهم عند نهاية الدورة التكوينية.

	Cree		Germe		Germe + Cree	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
أحسن بكثير	02	22.22	05	12.82	07	14.58
أحسن	06	66.67	25	64.10	31	64.58
نفسه	01	11.11	06	15.39	07	14.58
سيئ	00	00.00	03	07.69	03	06.25
أسوأ بكثير	00	00.00	00	00.00	00.00	00.00
المجموع	**09**	**100**	**39**	**100**	**48**	**100**

شكل رقم32: نظرة المتكونين لمستقبل مشاريعهم عند نهاية الدورة التكوينية.



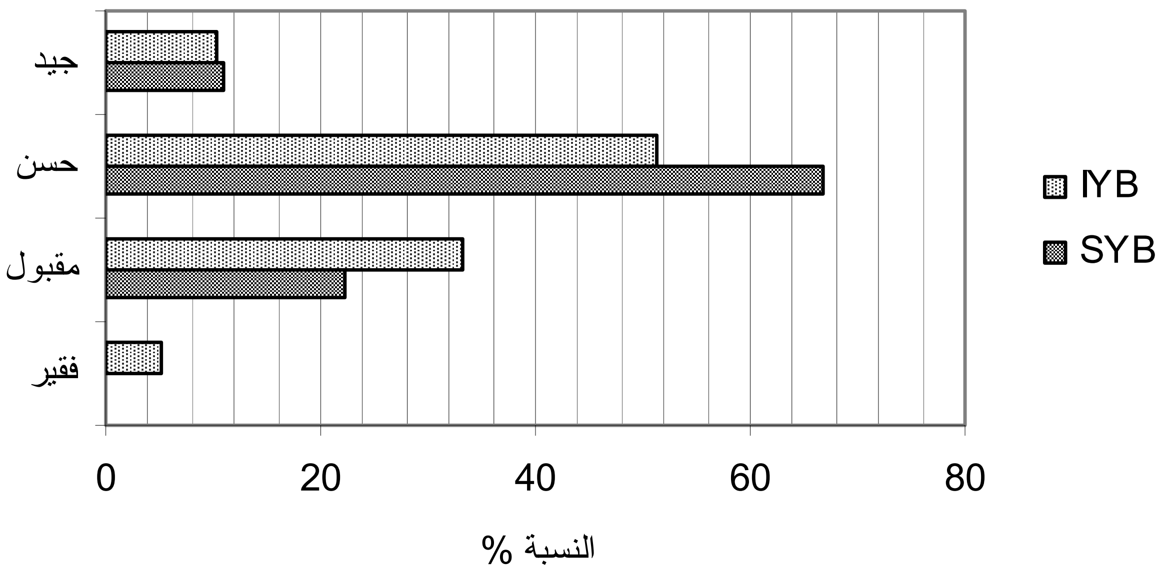
ولقد ترك التكوين انطباعا جيدا لدى المشاركين و أصبح عامل محفز لهم حيث أن إجابات السؤال رقم 10 الموضحة في الجدول 19 والشكل 29 تدل على أن نظرة المشاركين إلى مستقبل مشاريعهم تحسنت بعد التكوين حيث أن ما نسبته (22.22%) من متكوني CREE و(12.82%) من متكوني GERME يرون أن نظرتهم لمستقبل مشروعهم أصبحت أحسن بكثير، بينما يرى (66.67%) من متكوني CREE

و(64.10%) من متكوني GERME أن مستقبل مشروعهم سيكون أحسن، وترى نسبة (14.58%) من مجموع المتكونين أن التكوين لم يؤثر على نظرتهم لمستقبل مشروعهم ، في حين هناك نسبة صغيرة تقدر بـ (6.25%) من مجموع المتكونين ترى أن نظرتهم أصبحت أسوأ لمشروعهم بعد التكوين وقد يرجع ذلك إلى أنهم أدركوا بعد التكوين أن ظروفهم وبيئة عملهم لن تسمح بتسيير مؤسستهم بالشكل الذي رأوه في التكوين ، ونجد أنه لا أحد من المستجوبين أجاب بـ (أسوأ بكثير).

جدول رقم 21: تقييم المتكونين لنوعية التكوين.

	Cree		Germe		Germe + Cree	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
جيد	01	11.11	04	10.26	05	10.42
حسن	06	66.67	20	51.28	26	54.16
مقبول	02	22.22	13	33.33	15	31.25
فقير	00	00.00	02	05.13	02	04.17
المجموع	**09**	**100**	**39**	**100**	**48**	**100**

شكل رقم 33: تقييم المتكونين لنوعية التكوين.



(66.67%) من متكوني CREE قالوا أن نوعية تكوين CREE كانت حسنة و(11.11%) أجابوا بأنها كانت جيدة و(22.22%) قالوا أنها مقبولة وفي مقابل لا احد قال إن التكوين كان تكوينا فقيرا.

ونشير إلى أن ذوي التعليم الأقل كانوا أكثر رضا على التكوين الذي تلقوه من أصحاب التكوين وقد يرجع ذلك إلى أن أهداف كل من المجموعتين تختلف ، حيث يطلب ذووا التعليم العالي أكثر مما أعطي

لهم ، لذا فإن التكوين CREE أكثر مناسبة لذوي التعليم الأدنى (ابتدائي ، متوسط) من أصحاب التعليم العالي.

أما بالنسبة لمتكوني GERME فإن النتائج تشير إلى أن نسبة (33.33%) ترى أن التكوين كان مقبولا و(5.13%) تراه فقيرا ، بمقابل ما نسبته (61%) ترى أن التكوين كان جيدا أو حسنا ، ونفس الشيء بالنسبة لمتكونيGERME فإن المتكونين الأقل مستوى تعليمي دائما يكونون الأكثر رضا من غيرهم وكذلك الأشخاص الذين لديهم مشاريعهم أثناء التدريب كانوا أكثر تجاوبا ورضا بالبرنامج التكويني من الآخرين، وهذا ما يستدعي أنه على القائمين على تطبيق هذا البرنامج أن يقوم باختبار المتكونين بعناية حسب مستواهم التعليمي ، وملكيتهم للمشاريع .

ومن الأجوبة والتحاليل السابقة نجد أن المتكونين قد استفادوا من التكوين ولكن كل حسب مؤهلاته وطبيعة شخصيته ومستواه التعليمي ، ولكن الذي نستطيع أن نقوله هو أن التدريب ترك انطباعا جيدا لدى المشاركين بحيث عندما سألناهم هل تنصح الآخرين بالمشاركة في مثل هذا البرنامج التكوينية كانت الإجابة (بنعم) من طرف الأغلبية .

التعلم:

جدول رقم 22: مدى صعوبة المواد التكوينية.

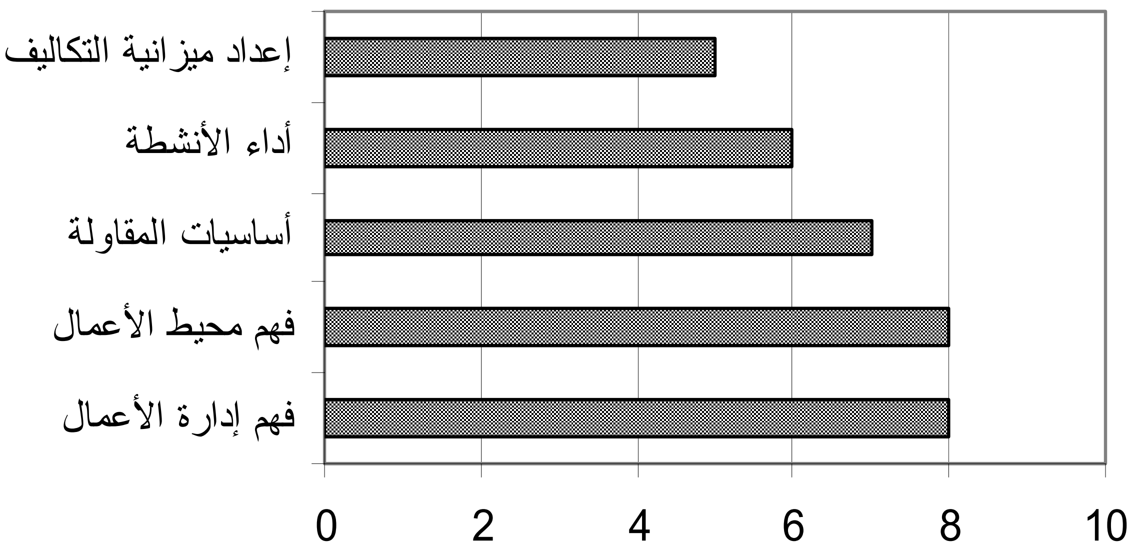
	Cree		Germe		Germe + Cree	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
سهلة جدا	01	11.11	05	12.82	06	12.50
سهلة	07	77.78	30	76.92	37	77.08
صعبة	01	11.11	04	10.26	05	10.42
صعبة جدا	00	00.00	00	00.00	00	00.00
المجموع	**09**	**100**	**39**	**100**	**48**	**100**

من الجدول والشكل أعلاه نجد أن غالبية المشاركين يرى أن المواد التكوينية كانت سهلة وأنه استطاعوا استيعابها حيث أن ما يقارب نسبته(90%) كانت إجاباتهم (سهلة جدا) أو(سهلة) مقابل فقط (10.42%) أجابوا،المواد التكوينية كانت صعبة، يمكن أن يقول أن الجامعيين وجدوا المواد التكوينية سهلة جدا و كذلك الثانويين ذوا التعليم المتوسط بينما أصحاب التعليم الابتدائي سوف يجدون صعوبة في فهم بعض الجوانب خاصة ذات العلاقة بالتخطيط و الحسابات .

جدول رقم23: الجوانب الأكثر أهمية في التكوين(**Cree.)**

	Cree	
	التكرار	الرتبة
فهم إدارة الأعمال	08	01
فهم محيط الأعمال	08	01
أساسيات المقاولة	07	03
أداء الأنشطة	06	04
إعداد ميزانية التكاليف	05	05

شكل رقم35: الجوانب الأكثر أهمية في التكوين **Cree.**



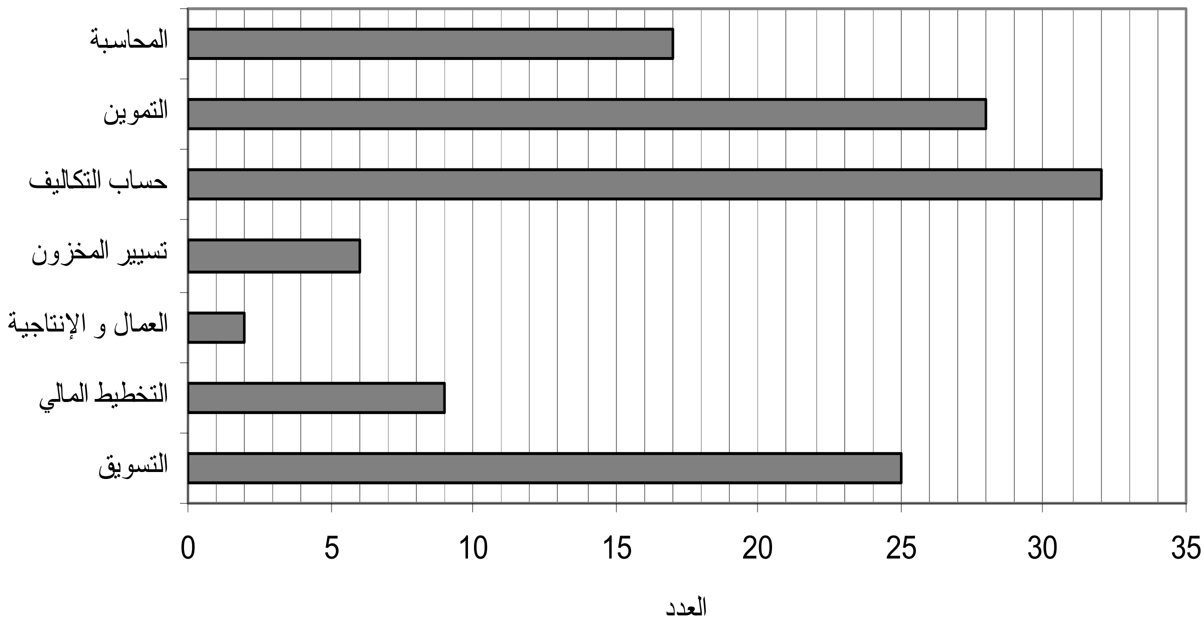
الجدول رقم23 هو ملخص لإجابة المستجوبين حول السؤال رقم 13 من الاستبيان، و الذي كان حول أهم ثلاث جوانب تعلمت منها خلال التكوين، حيث كانت الجوانب الأكثر شعبية من طرف المستجوبين المشاركين في الدورات التكوينية CREE–GERME كما هي مرتبة في الجدول أعلاه، حيث احتل جانب فهم لإدارة الأعمال و فهم محيط العمل المرتبة الأولى يتبعهما أساسيات المقاولة و أداء الأنشطة و إعداد ميزانية التكاليف على الترتيب، و هو ما يفيد في الاستنتاج أن أفراد العينة يميلون إلى توسيع معارفهم حول فلسفة روح المقاولة ثم في درجة ثانية تلك المعارف التي تمكنهم من التحكم في تقنيات التسيير.

.

جدول رقم24: الدليل الأكثر أهمية في التكوين**Germe** .

	Germe	
	التكرار	الرتبة
التسويق	25	03
التخطيط المالي	09	05
العمال و الإنتاجية	02	07
تسيير المخزون	06	06
حساب التكاليف	32	01
التموين	28	02
المحاسبة	17	04

شكل رقم36: الدليل الأكثر أهمية في التكوين **Germe**

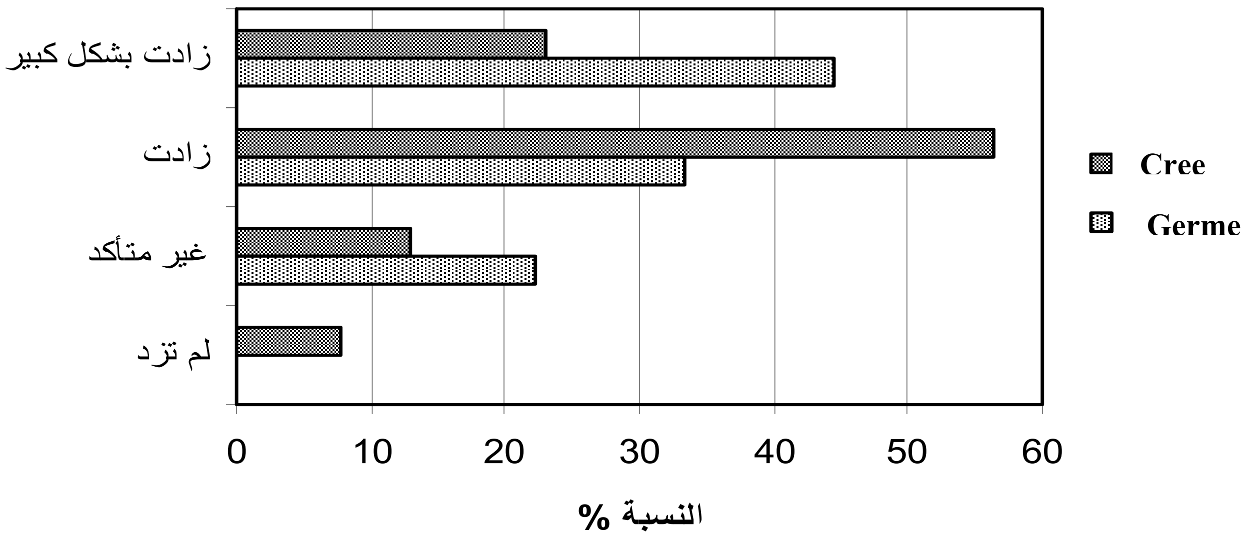


إما بالنسبة للسؤال رقم 14 الموجه لمتكونيGERME حول الدليل الأكثر نفعا لهم من بين الدلائل الموزعة عليهم ، فقد احتل الدليل المخصص لحساب التكاليف المرتبة الأولي يليه دليل التموين ثم التسويق و قد حل في المرتبة الأخيرة كتاب العمال و الإنتاجية، و قد يرجع ذلك إلي أن الغالبية لا يملكون يد عاملة كثيرة لذلك فأنه لا حاجة لهم لتعلم مهارات التعامل مع العمال.

جدول رقم25: زيادة المعارف الأساسية للمتكونين في مجال التسيير.

	Cree		Germe		Germe + Cree	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
زادت بشكل كبير	04	44.44	09	23.08	13	27.08
زادت	03	33.33	22	56.41	25	52.08
غير متأكد	02	22.23	05	12.82	07	14.58
لم تزد	00	00.00	03	07.69	03	6.25
المجموع	**09**	**100**	**39**	**100**	**48**	**100**

شكل رقم37: زيادة المعارف الأساسية للمتكونين في مجال التسيير.



وفيما يخص إجابات المستجوبين علي السؤال رقم 14 حول زيادة معلوماتك الأساسية في التسيير بعد التكوين ،فقد أجاب (44.44 %) من متكوني SYBبأنها زادت بشكل كبير وكذلك (23.08 %) من متكونيGERME، و أجاب (33.33%)من متكوني SYB،و(56.41%) من متكوني IYBبان معلوماتهم زادت ،و أجاب (14.58%) من إجمالي العينة أنهم غير متأكدين بهذا الشأن ،فيما(6.25%) وهي تمثل نسبة قليلة جدا من العينة كلهم من متكونيGERME أجابوا انه لم تزد معلوماتهم بعد التكوين.

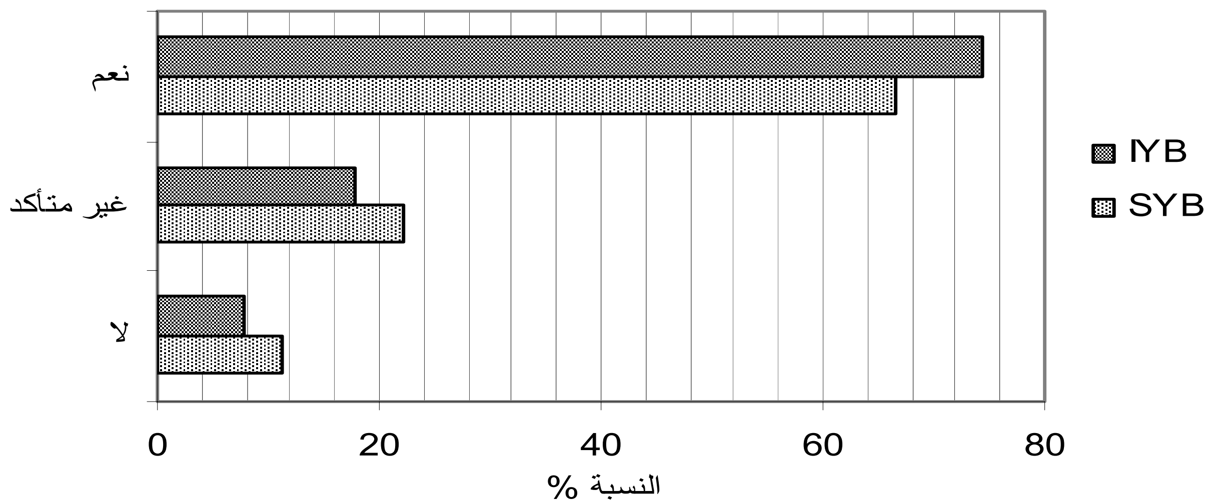
و المطلع على محتويات الدورات التكوينية التي تقدم للمتكونين هي بسيطة لكنها ذات أهمية كبيرة لهم في إطلاق مؤسساتهم وتسييرها بشكل صحيح ، ونستطيع القول أن الذين كان لهم إطلاع على العلوم الإدارية دون أن تتكون استفادتهم كبيرة من جانب المعلومات ، لذلك نجد أن الجامعين بشكل خاص هم من كانت إجابتهم (غير متأكد) أو (لم تزد) ولكننا نشير إلى أن منهجية CREE–GERME لا تقتصر

فقط على تلقي معلومات بل كذلك على تطبيقها لذلك فغن هؤلاء وإن لم يستفيدوا من جانب المعلومات إلا أنهم يستفيدون من جانب الممارسة وتطبيق المعارف المكتسبة.

جدول رقم26: تحسن فهم المشاركين في الدورة التكوينية لأدوارهم كمقاولين.

	Cree		Germe		Germe + Cree	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
نعم	06	66.67	29	74.36	35	72.92
غير متأكد	02	22.22	07	17.95	09	18.75
لا	01	11.11	03	07.69	04	08.33
المجموع	**09**	**100**	**39**	**100**	**48**	**100**

جدول رقم38: تحسن فهم المشاركين في الدورة التكوينية لأدوارهم كمقاولين.



نلاحظ من خلال الجدول رقم 26 والشكل رقم أن إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 16 من الاستبيان حول مدى تحسن فهم المشارك لدوره كمقاول كانت أغلبيتها(نعم) حيث أجاب(66.67%) من متكونيCREE و(74.36%) من متكوني GERME بـ(نعم) وهو ما يشكل (72.92%) من مجموع المتكونين مقابل (18.75%) أجابوا تنهم غير متأكدين و(8.33%) أجابوا بـ (لا) وهذا يدل على أن الدورات التكوينية قد حققت جانب كبير من أهدافها وهو الوصول بالمشاركين إلى إدراك أدوارهم الاقتصادية والاجتماعية كمقاولين وتطوير مهاراتهم لأداء مهامهم من خلال مجموعة من المواد التكوينية والأدوات المساعدة.

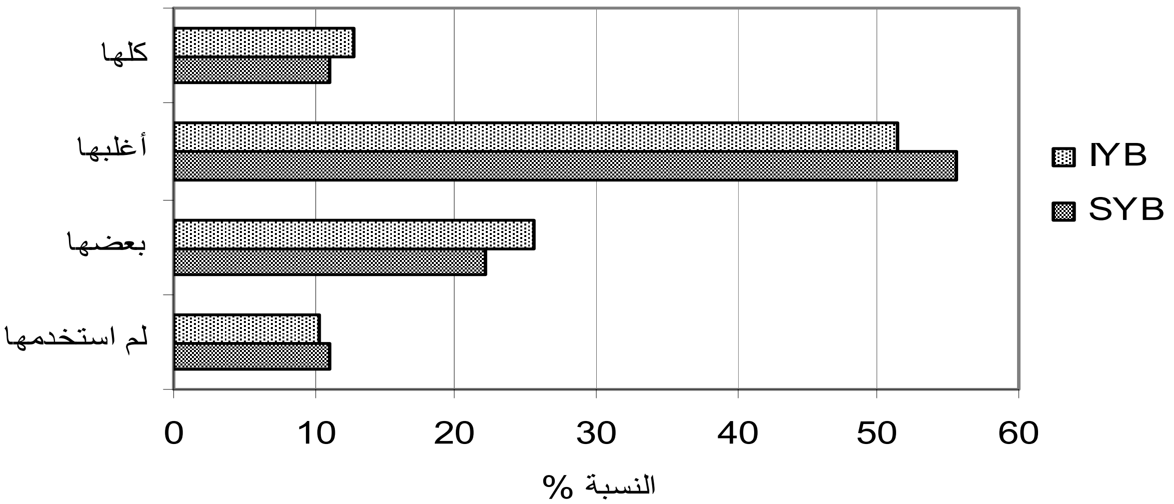
السلوك:

عندما نتكلم عن أي دورة تكوينية فغننا نتكلم عن تعلم مهارات ومعارف وتغيير قناعات تنعكس على السلوك حيث أن هذا الأخير هو تتويج لنجاح الجانب الأول وهو الجانب التعلم ن وفيما يلي إجابات المستجوبين عن الأسئلة المتعلقة بجانب السلوك.

جدول رقم27: استخدام المهارات المكتسبة في الواقع العملي.

	Cree		Germe		Germe + Cree	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
كلها	01	11.11	05	12.82	06	12.50
أغلبها	05	55.56	20	51.28	25	52.08
بعضها	02	22.22	10	25.64	12	25.00
لم استخدمها	01	11.11	04	10.26	05	10.42
المجموع	**09**	**100**	**39**	**100**	**48**	**100**

شكل رقم39: استخدام المهارات المكتسبة في الواقع العملي.



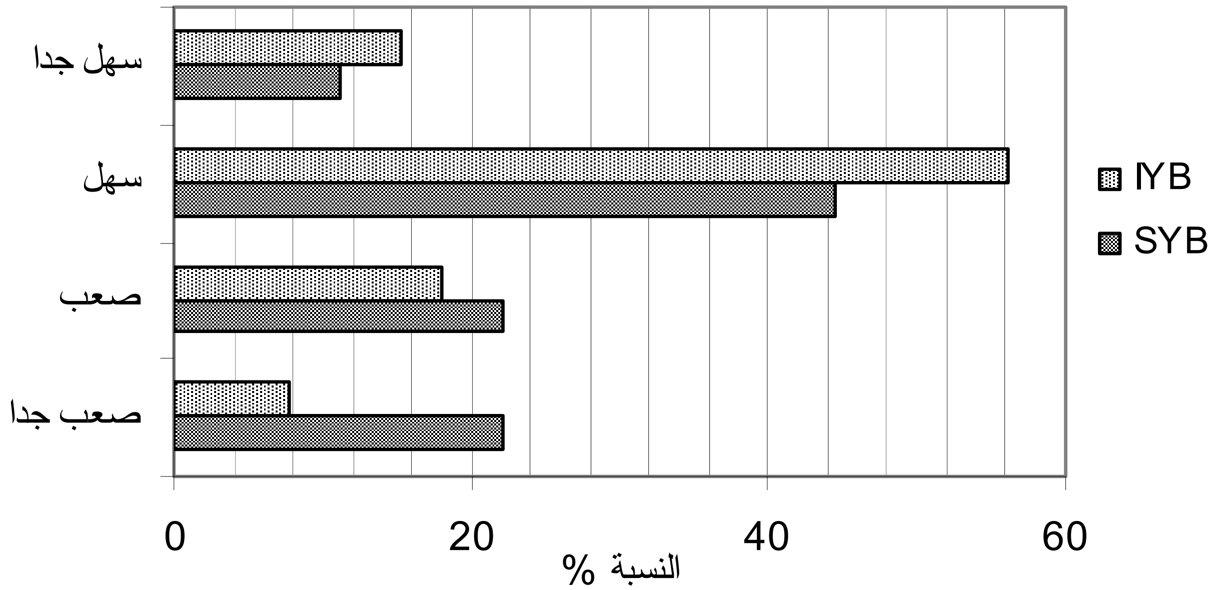
كانت إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 17 من الاستبيان الذي يدور حول إذا ما استخدم المتكونون المهارات التي اكتسبوها في التكوين أثناء أداء مهامهم كمقاولين ، بالشكل التالي :

أكثر من نصف المستجوبين (52.08%) أجابوا أنهم استخدموا اغلب ما تعلموه في التكوين بينما فقط (12.5%) استطاعوا أن يطبقوا كل ما تعلموه ، ونسبة (25%) من أفراد العينة أجابت أنها طبقت بعض ما تعلمته ، بينما (10.42%) لم يستخدم المعلومات والمهارات التي اكتسبها خلال التكوين ، وهذه النتائج التي تبين ارتفاع نسبة الذين استخدموا كل أو بعض ما تعلموه تشير إلى قدرة منهجية CREE–GERMEعلى التأثير في المتكونين أولا وثانيا إلى أهمية ما تعلموه وعلاقته المباشرة وبواقعهم العلمي .

جدول رقم28: مدى سهولة تطبيق المعارف الجديدة.

	Cree		Germe		Germe + Cree	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
سهل جدا	01	11.11	06	15.38	07	14.58
سهل	04	44.45	22	56.10	26	54.17
صعب	02	22.22	08	17.95	10	20.83
صعب جدا	02	22.22	03	07.69	05	10.42
المجموع	**09**	**100**	**39**	**100**	**48**	**100**

شكل رقم40: مدى سهولة تطبيق المعارف الجديدة.

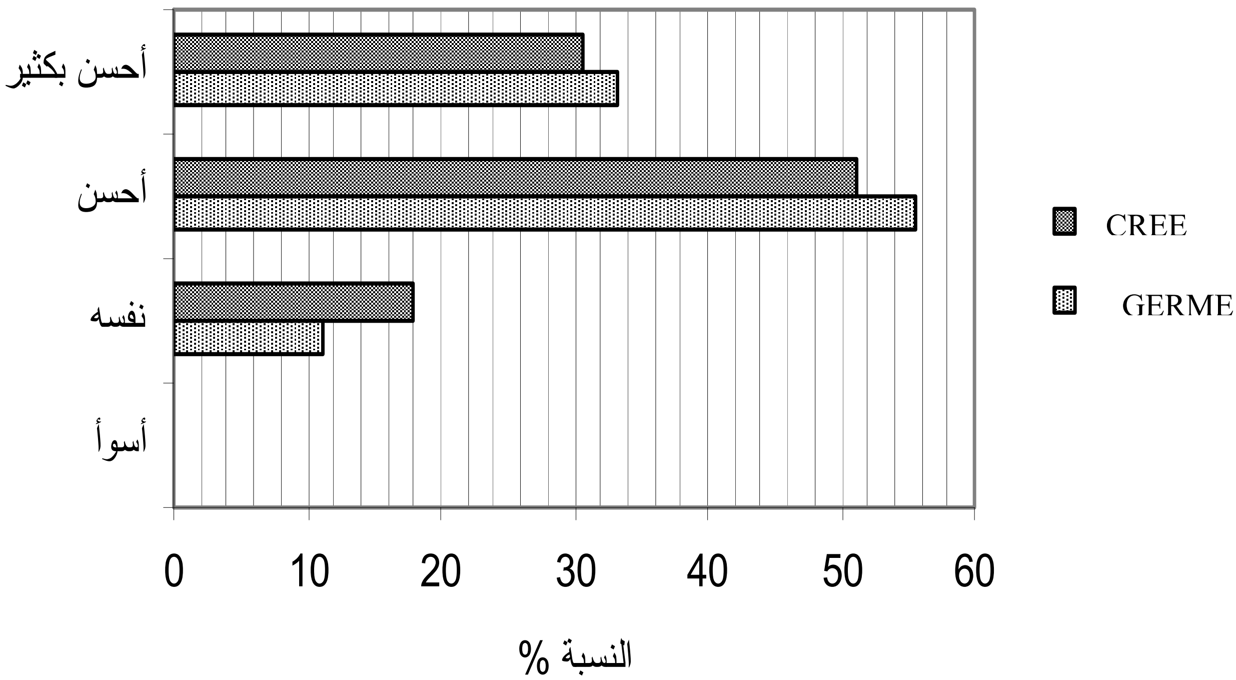


الجدول رقم 28 والشكل رقم 40 يبينان نتائج إجابات المستجوبين حول السؤال رقم 18 وهل كان من السهولة تطبيق المعارف الجديدة التي تعلمتها ؟ ، ولقد أجاب أكثر من نصف المستجوبين على أنه كان سهلا ، حيث (44.45%) من متكوني CREE و(56.10%) من متكوني GERME كانت تلك إجاباتهم بينما رأى (14.48%) أن تطبيق ما تعلموه كان سهلا جدا و هذا دليل آخر على أن منهجية CREE–GERME هي منهجية جيدة للتكوين وأجاب (20.83%) على أن التطبيق كان صعبا و(10.42 %) أجابوا بأنه كان صعبا جدا وما يفسر هذه النتائج هو طبيعة البيئة التي يعمل فيها المقاولون وكذلك استعداداتهم الشخصية ، حيث أن الواقع البيروقراطي وعدم وضوح تقلبات الأسواق واستقرارها وكذلك سياسات الدولة كلها تشكل عوامل تحد من قدرة المقاولين على تطبيق ما تعلموه.

جدول رقم29: أداء الوظائف بعد لتكوين.

	Cree		Germe		Germe + Cree	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
أحسن بكثير	03	33.33	12	30.77	15	31.25
أحسن	05	55.56	20	51.28	25	52.08
نفسه	01	11.11	07	17.95	08	16.67
أسوأ	00	00.00	00	00.00	00	00.00
المجموع	**09**	**100**	**39**	**100**	**48**	**100**

شكل رقم41: أداء الوظائف بعد لتكوين.



(31.25%) من أفراد العينة يرون أن أداءهم لمهامهم بعد التكوين أصبح أحسن بكثير، وما يفوق نصف أفراد العينة (52.08%) أن أداءهم لوظائفهم أصبح أحسن بعد التكوين، أب أن ما يفوق (80%) من أفراد العينة يؤكدون أن البرنامج التكويني بكلى حقيبتيه GERME وCREE قد ساهم في تحسين سلوكهم نحو الأحسن و بالتالي أدائهم لوظائفهم بشكل أفضل و هذا يبين الأثر السلوكي الكبير الذي تركه البرنامج لدى المشاركين فيه، و تلاحظ كذلك انه لا أحد من أفراد العينة أجاب بـ (أسوأ) و هذا دليل على أنه حتى الذين لم يتحسن أداؤهم لأعمالهم فإن البرنامج التكويني لم يكن له اثر سلبي عليهم.

جدول رقم30: المهارات المطبقة في الواقع العملي.

	Germe + Cree	
	التكرار	%1
التخطيط العام للأعمال	29	60.42
تسيير الموارد البشرية	12	25.00
التسويق	34	70.83
تحديد الأسعار و التنبؤ بالأرباح	31	64.83
تخطيط و تسيير السيولة النقدية	17	35.42
المسؤوليات القانونية	13	27.08

شكل رقم42: المهارات المطبقة في الواقع العملي.



نلاحظ من الجدول رقم 30 و الشكل رقم 42 أن أكثر المهارات التي تعلمها المشاركون و قاموا بتطبيقها في الواقع العملي هي التسويق بنسبة (70.83%) و ذلك لان الدورة التكوينية مكنت المشاركين من فهم الأهمية الكبيرة لهذا الجانب في نجاح مؤسساتهم، و المرتبة الثانية كانت للتحديد الأسعار و التنبؤ بالأرباح (64.83%) إذ قبل التوين لم يكن الكثير من المقاولين يستخدمون تقنيات المحاسبة التحليلية لحساب تكلفة الوحدة و بالتالي عدم القدرة على تحديد السعر المناسب لها و التنبؤ بالأرباح، ثم جاء في المرتبة الثالثة التخطيط العام للأعمال بنسبة (60.42%) حيث أن التكوين جعل المشاركين فيه أكثر قدرة على ترتيب أفكارهم و تنسيق جهودهم و إمكاناتهم، ثم يلي في الترتيب كل من تخطي السيولة النقدية بنسبة (35.42%) و المسؤوليات القانونية بنسبة (27.08%)، و نلاحظ أن ترتيب تسيير الموارد البشرية جاء في الأخير بنسبة (25%) و يرجع ذلك إلى أن أغلبية المؤسسات هي مؤسسات مصغرة عدد العمال بها قليل و غالبيتهم من أفراد العائلة، إذ أن أغلبية المؤسسات تأخذ الطابع العائلي و هذا ما أدى إلى عدم الاهتمام الكبير بجانب تسيير الموارد البشرية.

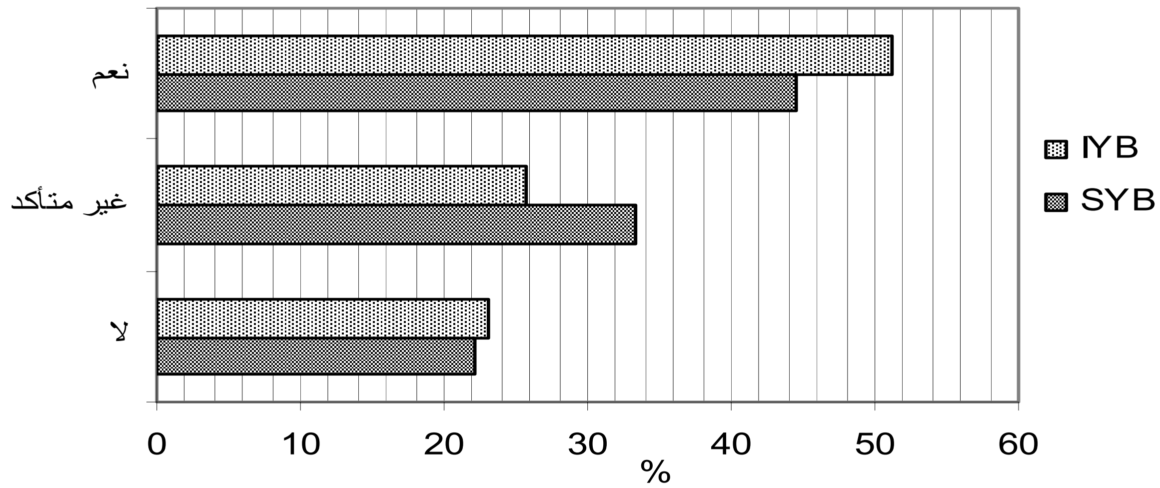
النتائج:

إن المستوى الأكثر أهمية في عملية تقييم التكوين هو مستوى النتائج حيث أن نجاح أي برنامج تكويني يقاس بناء على النتائج التي حققها على أرض الواقع، وفيما يلي تحليل ردود أفراد العينة المتعلقة بجانب النتائج في التكوين CREE-GERME.

جدول رقم 31: تطور الأعمال بعد التكوين.

	Cree		Germe		Germe + Cree	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
نعم	04	44.45	20	51.28	24	50.00
غير متأكد	03	33.33	10	25.64	13	27.08
لا	02	22.22	09	23.08	11	22.92
المجموع	**09**	**100**	**39**	**100**	**48**	**100**

شكل رقم43: تطور الأعمال بعد التكوين.

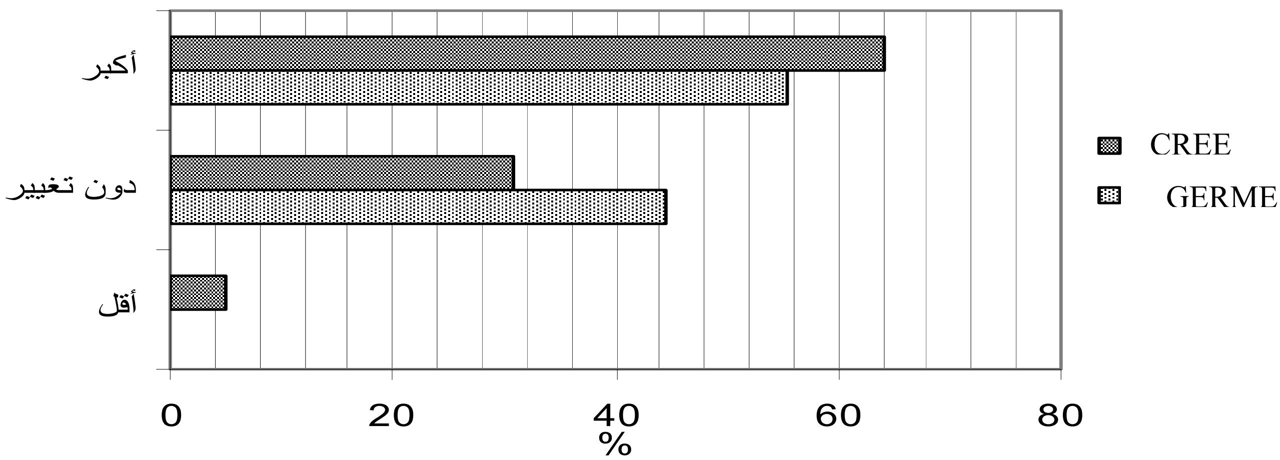


لقد كانت إجابة (50%) من أفراد العينة أن مشروعهم قد تطور بعد مشاركتهم في التكوين ، وذلك من عدة جوانب إما من ناحية قدرتهم على تنظيم عملهم بشكل أفضل واستثمار الأرباح التي حققوها مما أدى إلى تطوير مؤسساتهم ، بينما كانت إجابات (27.08%) من أفراد العينة أنهم غير متأكدين من أن التكوين كان هو سبب تطور مؤسساتهم حيث قد تكون ظروف أخرى هي السبب في ذلك ، بينما أجاب (22.92%) أن مشروعهم لم يتطور أبدا بعد التكوين ، وفي الحقيقة لا يمكن أن نرجع ذلك إلى قصور التكوين وإنما مرد ذلك إلى البيئة التي يعمل فيها ألائك المقاولون ، حيث تكون هي العائق في تطوير مشاريعهم أما التكوين فإنه تقريبا كل المشاركين أكدوا استفادتهم منه .

جدول رقم32: الفرق في قدرة المقاولين على التنبؤ بالمخاطر التي تواجههم والتصدي لها قبل و بعد التكوين.

	Cree		Germe		Germe + Cree	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
أكبر	05	55.56	25	64.10	30	62.50
دون تغيير	04	44.44	12	30.77	16	33.33
أقل	00	00.00	02	05.13	02	04.17
المجموع	**09**	**100**	**39**	**100**	**48**	**100**

شكل رقم44: الفرق في قدرة المقاولين على التنبؤ بالمخاطر التي تواجههم والتصدي لها قبل و بعد التكوين.



أما السؤال رقم 22 من الاستبيان والذي كان حول قدرة المقاولين على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها فقد أجابت نسبة كبيرة من أفراد العينة أنهم زادت قدرتهم على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها من ذي قبل ، ونشر هنا إلى أن القدرة على تحمل المخاطر هي من بين الصفات الرئيسية التي يجب أن تتوفر في المقاول إذ أن الكثير من التعاريف دائما ما تجمع بين المقاول وتحمل المخاطر وهذه النسبة تدل على أن البرنامج استطاع أن ينمي هذه الصفة الأساسية من المتكونين ، أي أنه قام بدعم صفات المقاولة فيهم بحيث أصبحوا قادرين على الدخول في مخاطر محسوبة وتحويلها إلى فرص .

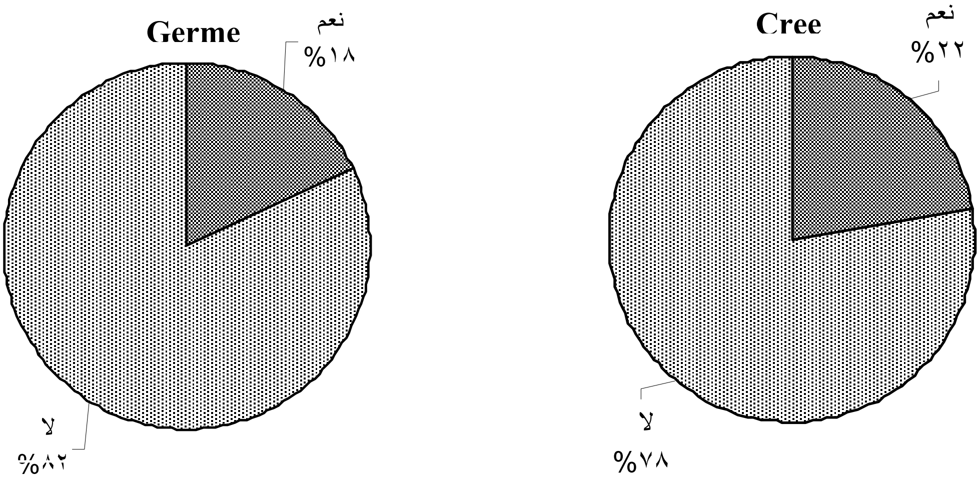
ولقد أجاب (33.33%) بأنه لم يتغير قدرتهم على التعامل مع المخاطر ن بينما (41.17%) من أفراد العينة أجابوا ب(أقل) أي أن قدرتهم على تحمل المخاطر قلت بعد التكوين وفي الحقيقة هذه النسبة لا تعد ذات دلالة حقيقية خاصة وأن عددهم هو 02 فقط .

جدول رقم33: تقديم أو تطوير منتج أو خدمة أو طريقة عمل جديدة.

	Cree		Germe		Germe + Cree	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%

18.75	09	17.95	07	22.22	02	نعم
81.25	39	82.05	32	77.78	07	لا
100	**48**	**100**	**39**	**100**	**09**	**المجموع**

جدول رقم45: تقديم منتج أو خدمة جديدة.



وقد ركز الكثير من المفكرين على مفهوم المقاول الذي يرتكز على الإبداع وكان من أبرز هؤلاء J.schumpeter وP.Druker اللذان ربطا بين كلا المصطلحين لذلك فإنه على أي دورة تكوينية تسعى إلى دعم روح المقاولة أن تدعم الجانب الإبداعي لدى المشاركين بها ، والسؤال من الاستبيان يصب في هذا المجال .

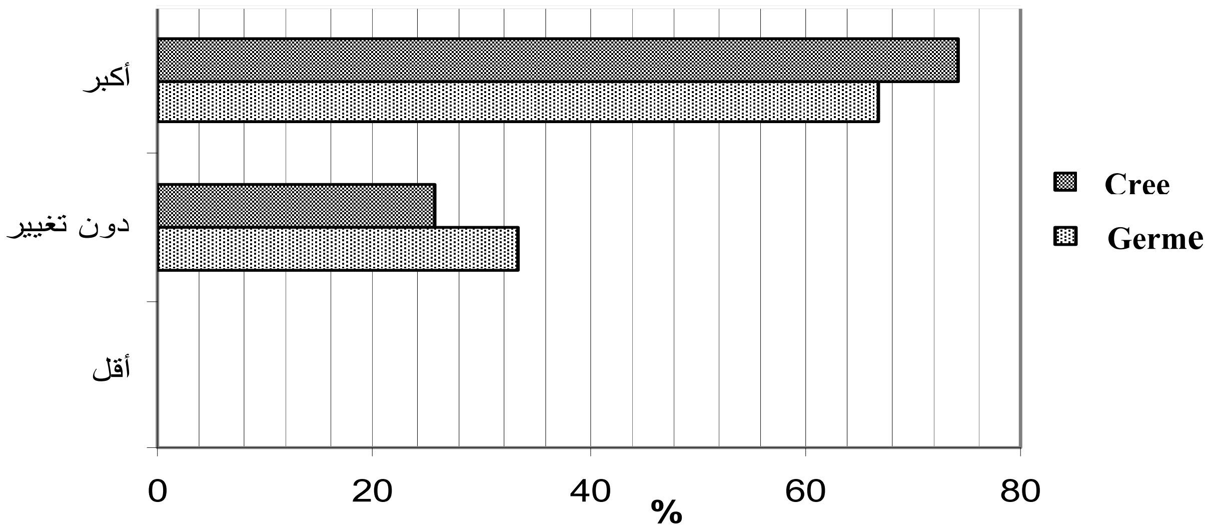
ولقد أجابت أغلبية المشاركين في التكوين بكلى الحقيبتين التكوينيتين CREE وGERME أنهم لم يستطيعوا أن يقدموا شيء جديد في أي مجال، إذ أن التحدي بالنسبة إليهم كانت محاولة الرقي بمنتجاتهم وخدماتهم إلى مستوى مثيلاتها في الأسواق بالإضافة إلى أن طبيعة مؤسساتهم التي تركز على الصناعات التقليدية والحرف لا تعطي لهم مجالا واسعا للإبداع وأجاب نسبة (48.75%) ب(نعم) أي أنهم قدموا كثيرا منتجا وخدمة أو طريقة عمل جديدة ولكننا نشير إلى أن البرنامج التكويني لا يركز على الجانب الإبداعي لدى المتكونين وإنما يصب كل اهتماماته على إعطائهم أساليب عملية تطبيقية حول كيفية إنشاء مؤسساتهم وكيفية تسييرها بشكل صحيح .

جدول رقم34: القدرة على المبادرة و استغلال الفرص المتاحة بعد التكوين.

Germe + Cree		**Germe**		**Cree**		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	

72.92	35	74.36	29	66.67	06	أكبر
27.08	13	25.64	10	33.33	03	دون تغيير
00	00	00	00	00	00	أقل
100	**48**	**100**	**39**	**100**	**09**	**المجموع**

جدول رقم46: القدرة على المبادرة و استغلال الفرص المتاحة بعد التكوين.



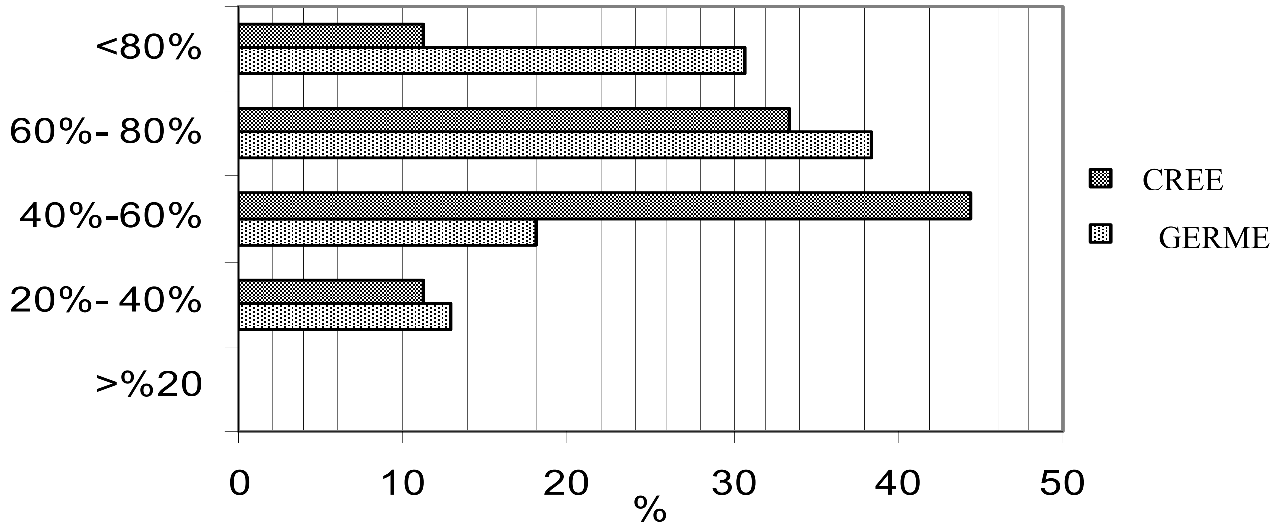
نلاحظ من الجدول رقم 34 الذي يلخص إجابات أفراد العينة على السؤال رقم 24 من الاستبيان (كيف تصف قدراتك على المبادرة واستغلال الفرص المتاحة من التكوين ؟) أن الأغلبية تشير إلى أنها أصبحت أكثر مبادرة واستغلال للفرص بعد التكوين منه قبل التكوين ، حيث أصبحوا متنبهين للبيئة الخارجية لمؤسساتهم ويعرفون محبطهم مما يسمح لهم بالحصول على المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة خاصة فيما يخص شراء استثمارات أو مواد أولية أو دخول أسواق جديدة من عدمه ، ونلاحظ كذلك أن نسبة (27.08%) أجابت بأنها غير متأكدة ، فيما لم يجب أي من أفراد العينة أن قدرته على المبادرة واستغلال الفرص قلت بعد التكوين.

جدول رقم35 : الزيادة في الفاعلية في الأداء بعد التكوين.

Germe + Cree		Germe		Cree		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
00.00	00	00.00	00	00.00	00	20%>

12.50	06	12.82	05	11.11	01	%40 -%20
22.92	11	17.95	07	44.45	04	%60-%40
37.50	18	38.46	15	33.33	03	%80 -%60
27.08	13	30.77	12	11.11	01	%80<
100	48	100	39	100	09	المجموع

جدول رقم 47: الزيادة في الفاعلية في الأداء بعد التكوين.



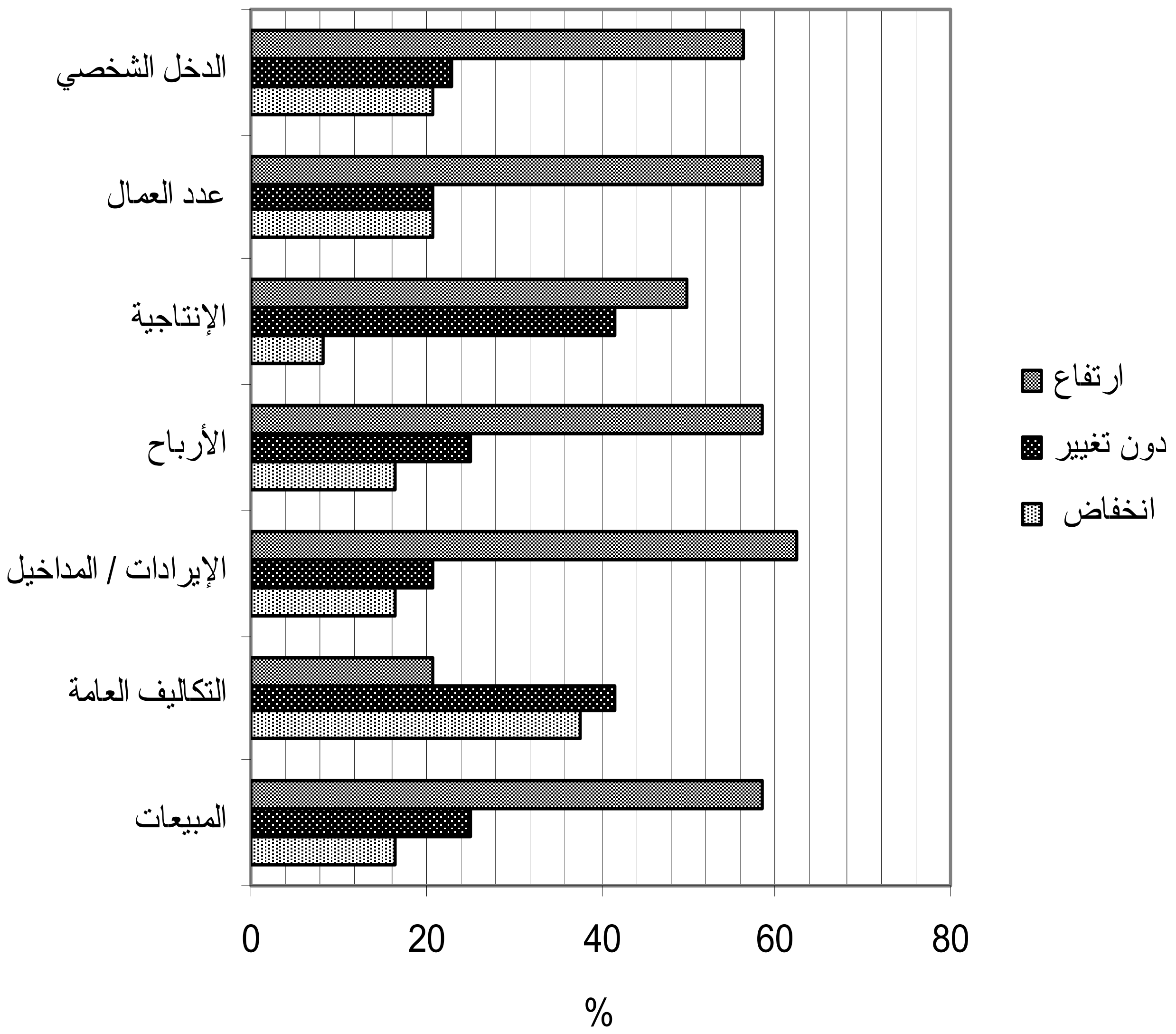
أجاب غالبية أفراد العينة بنسبة تفوق (80%) أن فعاليتهم الذاتية زادت بنسبة تفوق الـ (40%) حيث أصبحوا يؤدون أعمالهم بفاعلية أكبر، كما منحهم التكوين نظرة متكاملة لكل وظائف المؤسسة و ضرورة التوازن بينها لضمان السير الحسن للمؤسسة، كما أن التقنيات المحاسبية و المهارات التسويقية و المقاولاتية التي تعلموها في التكوين مكنتهم من أداء وظائفهم بشكل أفضل ، و التكوين أيضا خلق لديهم دفعا معنويا شكل حافزا قويا لهم لأجل الانجاز، حيث نلاحظ أن كل أفراد العينة أجابوا أن فعاليتهم زادت بأكثر من (20%).

جدول رقم36: التغييرات الحاصلة على مستوى المؤسسة.

Germe + Cree							
المجموع	انخفاض		دون تغيير		ارتفاع		
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
48	16.67	08	25.00	12	58.33	28	المبيعات

48	37.50	18	41.67	20	20.83	10	التكاليف العامة
48	16.67	08	20.83	10	62.50	30	الإيرادات / المداخيل
48	16.67	08	25.00	12	58.33	28	الأرباح
48	08.33	04	41.67	20	50.00	24	الإنتاجية
48	20.83	10	20.83	10	58.33	28	عدد العمال
48	20.83	10	22.92	11	56.25	27	الدخل الشخصي

شكل رقم48: التغييرات الحاصلة على مستوى المؤسسة.



من الجدول رقم 36 نلاحظ أنه كان للبرنامج التكويني نتائج جد إيجابية على أداء المؤسسة، فكما تشير إليه الأرقام فإن أغلبية أفراد العينة قد حققت مبيعاتها ارتفاعا و استطاعت تخفيض تكاليف إنتاجها مما أدى إلى أرباح أكبر لان مداخليها هي الأخرى ارتفعت.

و كذلك استفاد المقاولون من المهارات التي تعلموها في مجال تسيير الموارد البشرية حيث أدت إلى فهمهم للأسلوب الصحيح للتعامل مع اليد العاملة و هذا ما أسهم في رفع إنتاجيتهم حيث أجاب نصف أفراد العينة أن إنتاجية مؤسساتهم قد ارتفعت بعد التكوين.

و كل هذه العوامل في الأخير أدت إلى توسيع نشاط المؤسسة و بالتالي حاجتهم إلى يد عاملة إضافية حيث أن (58%) من أفراد العينة قد زادوا من عدد عمالهم بعد التكوين ، و هذا ما يحقق أحد أهم أهداف البرنامج التكوينيCREE–GERME الذي يسعى إلى خلق مناصب شغل جديدة و التقليل من البطالة كما نلاحظ كذلك أن (56.25%) من أفراد العينة قد زاد دخلهم الشخصي جراء التغيرات الحاصلة في مؤسساتهم بفعل التكوين.

الخلاصة:

لقد قمنا في هذا الفصل بمحاولة لتقييم البرنامج التكويني CREE–GERME المطبق في غرف الصناعات التقليدية و الحرف، و ذلك على شكل دراسة حالة في هذا الفصل، حيث تطرقنا من خلاله إلى البرنامج CREE–GERME على المستوى العالمي و على مستوى غرف الصناعات التقليدية و الحرف

بالجزائر، ثم قمنا بعرض المعطيات الميدانية (التي تم جمعها من خلال الاستبيان) و تحليلها بالاستناد إلى المعطيات النظرية التي كانت الأساس لتحليل العلاقة بين البرامج التكويني و دعم روح المقاولة لدى المشاركين فيها، حيث أخذت عينة من48 متكونا أو مستفيدا من التكوين لتمثيل مجموع المستفيدين أو المجتمع الأصلي من حيث الأخذ بعين الاعتبار جملة من الخصوصيات المتعلقة بمجتمع البحث من حيث الجنس(ذكر،أنثى) و المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية و بيانات أخرى.

وقد خاص التحليل إلى جملة من الاستنتاجات متعلقة بجملة المؤشرات التي شملها استجواب المبحوثين:

- إنشاء المشاريع في الصناعة التقليدية لا يقتصر على أفراد ذوو مستوى تعليمي محدد بل نجد أن أصحابها من مختلف المستويات التعليمية كما أن ذلك لا يقتصر على الذكور أو الإناث وإنما كلا الصنفين، رغم التفاوت بين عدد الذكور والإناث مما يدعوا إلى التركيز أكثر على فئة الإناث.
- تشير نتائج التحليل إلى الرضا الكامل حول التكوين الذي استفاد منه المتكونين على اختلافهم سواء في مجال إنشاء أو تسير المؤسسة مما يوحي بالاهتمام الذي أولته غرفة الصناعة التقليدية و الحرف و سهرها على إنجاح هذه الدورات المهمة، وهو ما يوحي بحقيقة و عمق الإستثمار الذي قامت به الغرفة في جانب مواردها البشرية من خلال تحميلها لمعارف قادرة على لعب دور إيجابي في المحيط الإقتصادي.
- تفيد نتائج التحليل المعبرة عن المهارات المهنية أن أغلب الملتحقين بالقطاع من أفراد العينة هم إما أصحاب دبلوم من التكوين المهني، وإما أصحاب شهادات تثبت خبرتهم المهنية أو شهادات تأهيل من الغرف في حين أنهم في الغالب لا يحملون شهادات عليا.و هذا ما يدفع إلى ضرورة التفكير في تكوين مستمر و مستدام لهذه الشريحة باعتبار أن مؤهلاتها لممارسة المهنة هي ممارسات تقنية مرتبطة بالنشاط أكثر من ارتباطها بالتسيير و كيفية التعامل مع المحيط.
- أجابت نتائج التحليل على سؤال جوهري بشأن فائدة التكوين و علاقته بالتشغيل إذ بينت أن هناك زيادة في عدد العمال بعد الحصول على التكوين إذ شهد عدد العمال زيادة في العدد و على اختلاف أشكال الدوام التي يستغلون وفقا لها سواء بدوام كامل بنصف دوام أو مؤقتين.

و تجدر الإشارة إلى التنويه لهذه النتيجة من أجل متابعة ما إذا كان زيادة عدد العمال يرتبط فعليا بالحصول على التكوين و اعتبارها كفرضية مهمة ينبغي أن يسعى القطاع إلى التحقق منها.

- كما تشير النتائج إلى أن الغالبية من المستفيدين من التكوين أصبحت نشاطاتهم أكثر توسعا من السابق من خلال تسجيل الرضا العام عن رقم الأعمال المحقق، حيث ينظر غالبية المستجوبين إلى أهمية رقم الأعمال المحقق إضافة إلى تصريحهم أن مبيعاتهم قد شهدت ارتفاعا مقارنة بالسابق.

و تبقى نتائج التحليل تشير إلى أن الرغبة قائمة أيضا من جانب توسيع و تحسين الأعمال، فالتكوين لم يساعد فقط على تحقيق التوسع بل أنه يبقى كهدف مستقبلي يسعى نشطاء القطاع لأجل تحقيقه فالغالبية تفكر في الإستثمار مستقبلا من عدة جوانب كتحسين ظروف العمل اقتناء أدوات عمل و زيادة حجم العمال، و هكذا تبدو مؤشرات توسع النشاط ظاهرة خصوصا بعد الحصول على التكوين و هي مؤشرات إيجابية

- و إن كانت الرغبة الأساسية في الحصول على التكوين تكمن في معرفة تسيير الأعمال، فإن ذلك يعبر بجلاء عن النقص المعرفي الذي يعانيه أفراد العينة و الذي ينبغي أن يؤخذ كمؤشر دال على ضرورة تكثيف جهود التكوين، إذا ما كانت السياسة العامة القطاعية تهدف إلى أن تحافظ على النشاطات و تطويرها.

إن غرفة الصناعات التقليدية و الحرف لسطيف و من خلال البرنامج التكويني CREE–GERME تمكنت من مساعدة الكثير من المقاولين الحاليين و المحتملين على إنجاح مؤسساتهم و تحسين طريقة تسييرهم لها من خلال تزويدهم بالمهارات و المعارف اللازمة لذلك، و تثبت نتائج الدراسة أن هذا البرنامج قد استطاع أن يحقق نجاحا واضحا، ذلك أنه استطاع أن يؤثر ايجابيا على كل المستويات التي وضحها كيرك باتريك لتقييم التكوين (رد الفعل، التعلم،السلوك،النتائج).

الخاتمة العامة.

الخاتمة العامة:

يتموقع الاستثمار في المورد البشري ضمن هرم أولويات أي دولة في قمته، إذ هو السبيل الأنجع لتحقيق الميزة التنافسية، و الفاعلية في استغلال باقي الموارد المادية المتاحة، و إذا ما كنا نتكلم عن إنشاء و استمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في النشاط فإن تكوين الأفراد بهدف زرع روح المقاولة

لديهم و تمكينهم من اكتساب المهارات و المعارف و القناعات اللازمة لذلك يغتب ذا أهمية كبيرة خاصة إذا ما توفرت برامج تكوينية متخصصة في هذا المجال.

و لكن أي برنامج تكويني لا تكتمل فائدته إذا لم يحتوي مرحلة التقييم، إذ من خلال التقييم وحده نستطيع أن نقيس المسافة الفاصلة بين الأهداف المسطرة و النتائج المحققة، و اكتشاف الايجابيات لدعمها و تثمينها و السلبيات أو النقائص لسدها و تفاديها في المستقبل، كما انه يوفر تغذية مرتدة تمكن من تشكيل قاعدة بيانات يعتمد عليها لتطوير هذا البرنامج.

و في إطار هذا البحث حاولنا تقييم برنامج تكويني متخصص في دعم المقاولة و تزويد المشاركين فيه بالمهارات و القناعات و المعارف التي تلزمهم للنجاح في إنشاء مؤسساتهم الخاصة و ضمان استمراريتها و نجاحها، و هو برنامج CREE GERME التابع للمكتب الدولي للشغل ILO و المطبق من طرف الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف.

و نختتم هذا البحث بأهم النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة من كلا جانبيها التطبيقي و النظري ثم نعرض أهم التوصيات التي خرجنا بها و نراها ضرورية للاستفادة أكثر من هذا البرنامج وتطويره، و في الأخير و لأجل فتح مجال أكبر للباحثين في هذا الموضوع نقترح مجموعة من المحاور التي لم تتطرق لها الدراسة و التي قد تكزن منطلقا لدراسات أخرى و ذلك على شكل آفاق لهذه الدراسة.

النتائج:

لقد استخلصنا من هذا العمل مجوعة من النتائج و التي سمحت لنا بتأكيد الفرضيات التي طرحناها في بداية البحث و تتمثل فيما يلي:

- هناك اختلاف و تباين واضح بين المفكرين و الباحثين حول مفهوم المقاولة، و لكن أغلب هذه التعاريف تتمحور حول مجموعة نقاط تثبت صحة الفرضية الأولى و هي:
  - صفات و خصائص المقاول.
  - الإبداع.
  - المخاطرة.
  - خلق القيمة.
  - المسيرون الملاك.
- هناك أسلوبين أساسيين لتعريف المقاول هما :
  - الأسلوب الوظيفي: يرتكز على سلوك المقاول ووظائفه، إذ يعتمدها أساسا للدلالة عليه.
  - الأسلوب الوصفي: يعرف المقاول بناءا على صفاته وخصائصه.

- رغم الاختلاف و التباين الكبيرين في مفهوم المقاولة فلقد توصلنا إلى أن المقاولة هي تلك الظاهرة الناتجة عن نشاط المقاول، و منه فإنه لا يمكن أن تكون هناك مقاولة دون مقاول، لكنه قد تتوفر في بعض الأشخاص صفات المقاولة دون أن تتوافر لهم الظروف الملائمة للمقاولة.
- يتميز المقاول بمجموعة من الصفات و الخصائص تجعله يتميز عن غيره، و تمكنه من المخاطرة و الإبداع و استغلال الفرص و بالتالي المقاولة، و هو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- هناك مجموعة من العوامل البسيكولوجية و الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية تتداخل جميعها لتشكل شخصية المقاول، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

حيث أن العوامل الاجتماعية و بشكل خاص العائلة في البداية ثم التعليم و التكوين هي التي تعطي للفرد تلك المنطلقات الفكرية و الثقافية التي تشكل شخصيته المقاولة أو الغير مقاولة، و تأتي بعدها العوامل الاقتصادية كمكمل لهذه العوامل.

- إذا استطاعت الدول خلق روج المقاولة لدى الأفراد فإنها تكون قد خطت خطوة كبير نحو تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي يعتبر من أهم روافد التنمية الاقتصادية.
- إن للتكوين أهمية كبيرة خاصة في دعم روح المقاولة ذلك أنه يزود المشاركين فيه بالاتجاهات الايجابية و المعارف و المهارات اللازمة لممارسة وظائفهم.
- لا يستطيع أي برنامج تكويني أن يحقق الحد الأقصى من الفائدة المرجوة منه إلا من خلال عملية التقييم .
- تقييم التكوين هو قياس كفاءة و فاعلية العمل التكويني و ما تم تحقيقه من أهداف مقارنة بما كان مخططا، و هو ما يثبت الجزء الأول من الفرضية الثالثة.
- يعتبر تقييم التكون من أهم مراحل العملية التكوينية ذلك أن له علاقة بكل مراحل و نواحي التكوين.
- يشتمل تقييم التكوين على ثلاث مراحل أساسية هي:
  - مرحلة التقييم ما قبل التكوين.
  - مرحلة التقييم أثناء التكوين.
  - مرحلة التقييم ما بعد التكوين.
- هناك عدة نماذج لتقييم التكوين لكن أهمها و أكثرها شيوعا هو نموذج كيركباتريك Kirkpatrick الذي اعتمد أربع مستويات للتقييم هي: رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج، و هو ما ينفي الجزء الأخير من الفرضية الثالثة و الذي يعتبر أن تقييم التكوين يكون فقط بالوقوف على النتائج التي حققها في الواقع العملي.
- لا يمكن إجراء عملية التقييم إلا على ضوء الأهداف المسطرة للبرنامج.
- استعمال أساليب مختلفة في التقييم ثم المقارنة بين نتائجها يضمن أكبر قدر ممكن من الدقة.

- لتكون عملية التقييم أكثر فاعلية يجب أن تكون عملية مستمرة.
- التعميم في عملية التقييم يقلل من الفائدة المستفادة منه، و كلما كنا أكثر تحديدا و دقة كان الالتزام بالأهداف أكبر.
- CREE GERME هو برنامج تكويني استطاع الانتشار عبر أكثر من 90 دولة عبر العالم عن طريق منهجيته التي تعتمد على تعريف المشاركين بالمقاولة ثم مساعدة المشاركين على إيجاد أفكار مؤسساتهم و تطبيقها على أرض الواقع، و تزويده بالمعارف و المهارات اللازمة لأجل تحسين تسيير مؤسساتهم و توسيعها ، و هي النتيجة التي تثبت صحة الفرضية الرابعة.
- تعتبر الخصائص الديموغرافية ذات أهمية كبيرة في نجاح تكوين CREE GERME ذلك أنها تؤثر على القدرة على التعلم و تطبيق المعارف المكتسبة في الواقع، إضافة إلى أن عاملي السن و المستوى التعليمي و الحالة الاجتماعية قد تكون عوامل ايجابية أو سلبية لدفع المشاركين المخاطرة و للمقاولة.
- أثبتت نتائج التحليل افتقار عدد كبير من أفراد العينة إلى معارف بشأن التسيير فهم لا يمتلكون معارف بشأن مخطط الأعمال وهو ما يوحي بالافتقار للتخطيط لإنجاز الأعمال وتسييرها لتكون مثل هذه الدورات مفيدة لتدارك هذا النقص المعرفي.
- كما تشير النتائج إلى أن الغالبية من المستفيدين من التكوين أصبحت نشاطاتهم أكثر توسعا من السابق من خلال تسجيل الرضا العام عن رقم الأعمال المحقق .حيث ينظر غالبية المستجوبين إلى أهمية رقم الأعمال المحقق إضافة إلى تصريحهم أن مبيعاتهم قد شهدت ارتفاعا مقارنة مع السنتين السابقتين.
- و إن كانت الرغبة الأساسية في الحصول على التكوين تكمن في معرفة تسيير الأعمال ، فإن ذلك يعبر بجلاء عن النقص المعرفي الذي يعانيه أفراد العينة و الذي ينبغي أن يؤخذ كمؤشر دال على ضرورة تكثيف جهود التكوين، إذا ما كانت السياسة العامة القطاعية تهدف إلى أن تحافظ على النشاطات و تطويرها.
- حقق البرنامج التكويني CREE GERME على كل مستويات Kirkpatrick للتكوين نتائج إيجابية، مما أدى إلى أن نسبة كبيرة من المشاركين فيه استطاعوا أن ينشئوا مؤسساتهم و ينجحوا في تسييرها بطريقة حسنة و ضمان استمراريتها.
- لقد حقق برنامج CREE GERME أهدافه من حيث تزويد الأفراد بالمهارات و المعارف اللازمة لإنشاء و توسيع مؤسساتهم، لكن فعاليته من ناحية خلق روح المقاولة لدى الأفراد كانت جد محدودة.

التوصيات.

- على الدول و المنظمات المهتمة بدعم و تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن يهتموا بخلق روح المقاولة لدى الأفراد و دعم المقاولين لأجل امتلاك المهارات التسييرية لإنشاء مؤسساتهم و تطويرها.
- ضرورة تخصيص برنامج تكويني نوعي يركز على خصوصيات ومميزات المقاول حتى يضاف للمهارات الخاصة بالجانب التقني للتسيير والتي وفرها التكوين الحالي.
- توفير المعلومات الكافية حول أخطار المقاولة فإن ذلك سيدفع فئات أخرى أقل قدرة على المجازفة إلى الدخول لمثل هذه النشاطات بحكم وضوح الرؤية وهو ما سيوسع من القاعدة التشغيلية بالقطاع و بالتالي زيادة الفاعلية الإقتصادية من خلال خلق ثروة ومناصب الشغل.
- إدراج المقاولة كمادة تعليمية ضمن كل مراحل النظام التعليمي.
- تطبيق الدورات التكوينية المتخصصة في المقاولة في الجامعات و مراكز التكوين المهني لأجل توسيع الفئة المستفيدة.
- تكييف الدورات التكوينية م المستوى التعليمي و سن المتكونين.
- تتعزز احتمالات الخطر على المشاريع أو إمكانية الفشل نتيجة المعارف المنعدمة أو غير المكتملة بشأن المقاولة وما تتطلبه من خصوصيات ذاتية في المقاول وإدراكه للمحيط العام الذي ينشط فيه، وهنا نشير إلى ضرورة تخصيص برنامج تكويني نوعي لصالح هذه الفئة يركز على خصوصيات ومميزات روح المقاول حتى يضاف في الخصوصيات والمميزات المتعلقة بالجانب التقني للتسيير والتي وفرها التكوين الحالي.
- التقييم المستمر من طرف القائمين على هذه الدورات التكوينية بهدف قياس أثرها الحقيقي و تثمين ايجابيات و تفادي السلبيات.

آفاق الدراسة :

لأجل تمكين الباحثين و المهتمين بهذا الموضوع و حتى نفتح آفاقا أخرى يمكن أن تتناول هذا الموضوع من جانبها، و كذلك التركيز على نقاط لم يستطع الطالب التطرق إليها نظرا لطبيعة الموضوع و الحدود التي التزم بها، فإننا نقترح مجموعة من المحاور يمكن أن تكون انطلاقات لبحوث و دراسات أخرى في الموضوع، نذكر أهمها:

- الحرية و روح المقاولة .
- ثقافة المجتمع و المقاولة.
- أهمية النظام التعليمي في تنشئة المقاولين.
- أثر المقاولة في التنمية الاقتصادية.
- دور المقاولة في تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

قائمة المراجع.

1. لمراجع باللغة العربية.

- **الكتب.**

1- الخطيب رداح و الخطيب أحمد ، **التدريب الفعال**، عالم الكتاب الحديث، أربد، الأردن، 2006.

2- الدوري حسين، **الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق**، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1976.

3- السدحان عبد الرحمن، **تقييم آثار التدريب بين النظرية و التطبيق**، معهد الإدارة العامة، الرياض 1985، ص 11.

4- السيد أبو النيل محمود، **علم النفس الصناعي بحوث عربية و عالمية**، دار النهضة العربية،القاهرة 1985.

5- الشقاوي عبد الرحمن ، **التدريب الإداري للتنمية** ، معهد الإدارة العامة ، مصر ، 1985.

6- الصيرفي محمد ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ط1، 2006.

7- العيسوي عبد الرحمان، **دراسات تقنية حديثة و معاصرة في البيئة الصناعة و المهن والأعمال والتدريب والتسويق والإدارة**، دار المعارف، الأردن،1995.

8- الفقي إبراهيم، **المفاتيح العشرة للنجاح**، المركز الكندي للتنمية البشرية، كندا، 1999.

9- بربر كامل، **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 1998.

10- برعي محمد جمال، **فن التدريب الحديث في مجالات التنمية**، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة 1991.

11- برنوطي سعاد نايف، **إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد**، دار وائل للطباعة و النشر عمان، 2001.

12- بروكس جل، **قدرات التدريب التطوير: دليل علمي**، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتبي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001.

13- بن نبي مالك، **المسلم في عالم الاقتصاد**، دار الفكر، بيروت، 1990.

14- تريسي وليم، **تصميم نظم التطوير و التدريب**، معهد الإدارة العامة، الرياض،1425هـ .

15- توفيق عبد الرحمن، **تقييم التدريب**، مركز الخبرات المهنية (بميك)، القاهرة، 1998.

16- جمعة صالح النجار فايز و محمد العلي عبد الستار، **الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة**

دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان – الأردن، 2006.

17- حسن بلوط إبراهيم ، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة الحديثة، بيروت، 2002.

18- خليل عبد الله سعد الدين، **إدارة مراكز التدريب**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.

19- درويش عبد الكريم، تكلا ليلى، **أصول الإدارة العامة**، مطبعة الانجو المصرية، القاهرة، 1976.

20- سعيد سالم مؤيد، حرشوش صالح، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديثة عمان، 2002.

21- طعاني حسن، **التدريب: مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية و تقويمها**، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2002.

22- عليوة السيد، **تحديد الاحتياجات التدريبية**، إيتراك للطباعة و النشر، القاهرة،2001.

23- فيليب جاك و ستون دون، **الاستثمار البشري، أدوات وخطوات قياس العائد**، سلسلة إصدارات بيميك القاهرة ،2003.

24- كشوان باري، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002.

25- ماهر أحمد، **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد**، الدار الجامعية مصر ،1998.

26- ماهر أحمد، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

27- ماهر أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، القاهرة، 1999.

28- محمد حسن يس و مدني علاقي، **وظائف المنظمة و سياساتها**، الهيئة المصرية للكتاب القاهرة، 1983.

29- محمد عبد الوهاب علي، **التدريب و التطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات**، معهد الإدارة العامة، الرياض 1990.

30- ناذر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، دار الصفاء للنشر و التوريع، 2000.

31- نيوباي توني، **التدريب الفعال و أثره على التكلفة**، ترجمة شيكار زكي، مجموعة النيل العربية القاهرة، 2003.

32- ياغي محمد عبد الفتاح، **التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق**، دار الخريجي للنشر و التوزيع، الرياض، 1996.

- **الرسائل الجامعية.**

33- سعيد لهواري، محددات نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة بومرداس، 2007.

34- سلام سليمة، **ثقافة المؤسسة و التغيير**،مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2003-2004.

35- مراح حياة ، **المقاول الجزائري الجديد بين المعاناة و الإبداع**، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم و عمل، جامعة الجزائر، 2003، ص 36.

36- نايت عبد الرحمن عبد الكريم، **تحليل أهم أسس عملية التكوين و التدريب الإداري للإطارات على مستوى التعليم العالي مع دراسة ميدانية على حالة: قسم العلوم الإنسانية و العلاقات الدولية بجامعة الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2006.

37- يرقي حسين، **أسس نظام التدرب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1996.

- **التقارير و النشريات و الوثائق الرسمية:**

38- **الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية** عدد 77 قانون رقم (1-88) المؤرخ في 2001/12/12.

39- **المكتب الدولي للشغل**، أوجد فكرة مؤسستك، الترجمة و الطباعة: الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف (الجزائر)،2008.

40- **المكتب الدولي للشغل**، أنشئ مؤسستك ، الترجمة و الطباعة: الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف (الجزائر)،2008.

41- **المكتب الدولي للشغل**، حسن تسيير مؤسستك، الترجمة و الطباعة: الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف (الجزائر)،2008.

42- **شكري بن زعرور، الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف**، تطور قطاع الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر (1962-2007)، كتاب غير منشور، ص 23.

43- **وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نشرية المعلومات الإحصائية** ، رقم 04، سنة 2003.

44- وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، نشرية المعلومات الإحصائية**، رقم 06، سنة 2004.

45- وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، **نشرية المعلومات الإحصائية**، رقم 08، سنة 2005.

46- وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، **نشرية المعلومات الإحصائية**، رقم 10، سنة 2006.

47- وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، **نشرية المعلومات الإحصائية**، رقم 12، سنة 2007.

48- وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، **نشرية المعلومات الإحصائية** ، رقم 14، سنة 2008.

49- **غرفة الصناعات التقليدية و الحرف –سطيف-** ، تقرير سنة 2006.

50- **غرفة الصناعات التقليدية و الحرف –سطيف-** ، تقرير سنة 2006.

51- **غرفة الصناعات التقليدية و الحرف –سطيف-** ، تقرير سنة 2006.

الملتقيات العلمية:

52- لرقط فريدة و بوقاعة زينب، **دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاديات النامية و معوقات تنميتها**، الملتقى الدولي حول طرق و آليات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2003.

53- هاشم سليمان حسن، **تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تدريب ودعم رواد الأعمال في المنطقة العربية**، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي :الإشكاليات وآفاق التنمية، المنظمة العربي للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

- **LES OUVRAGES:**

1- BOUTILLIER Sophie et UZUNIDIS Dimitri**, L'entrepreneur : une analyse socio-économique**, édition d'économica, Paris, 1995, p 08.

2- BRIGITTE Berger et AL**, esprit d'entreprise : cultures et sociétés**, paris, maxima, 1993,

3- CASSON MARK**, L'entrepreneur**, édition d'economica, paris, 1991,

4- Drucker Peter **, Les entrepreneur** , traduit de l'américain par hoffman Patrice , éditions Jean – Claude Lattes , 1985.

5- ESPOSITO Marie - Claude et ZUMELLO Christine, **L'entrepreneur et la dynamique économique**, éditions ECONOMICA, Paris, 2003.

6- FAYOLLE Alain, **le métier de créateur d'entreprise**, les éditions d''organisation, paris, 2003.

7- FRANOI–A, **manuel d'organisation, organisation de l'entrepreneur**, les éditions d''organisation, tome 2, paris, 1983.

8- HISRICH ROBERT et PETERS MICHEL, **ENTREPRENEURSHIP : lancer, élaborer et gérer une entreprise**, édition de nouveaux horizons, France, 1989.

9- JULIEN pierre-Andre et MARHESNAY Michel**, l'entrepreneuriat**, édition économica,, paris , 1996.

10- Schumpeter J **, capitalisme , sosiolisme et démocratie** , petite bibliothèque Payot , paris , 1967.

11- Vérin Hélène , **" entrepreneurs , entreprises : quelques remarques historiques pour leur définition "** , In Actes du colloque entreprises et entrepreneurs en Afrique (XIX eme et XX eme siècle) , tom 1 , éditions l'harmattan , Paris , 1983

12- VERSRAETE Thierry**, entrepreneuriat** , édition de l'harmattan ,1999.

- **LES REVUS :**

13- FAYOLL Alain et TOUNES Azzedine, " L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur ", **Problèmes économiques**, N° 2.918, février 2007.

14- FCCAHINI François, " L'entrepreneur comme un homme prudent" **La Revue des Sciences de Gestion**, N° 226-227, juillet- octobre 2007.

15- TOUNES Azzedine, évolution de la recherche dans le champ de l'entrepreneuriat, **REVUE ALGERIENNE DE MANAGEMENT** RAM n 01 , 2005.

- **LES RAPORTS :**

16- **European Commission**, Entrepreneurship, survey was requested by Directorate General Enterprise and coordinated by Directorate General Press and Communication , June 2004.

17- **GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR**, Executive Report, 1999.

18- **Global Entrepreneurship Monitor**, Rapport 2005 sur l'entrepreneuriat en Suisse et dans le monde, 2005 Swiss Exécutive Report.

19- **International Labor Organization** , SIYB Regional Project for Eastern and Southern Africa, ILO-SIYB Trainers Guide,2003.

20- **International Labor Organization**, SIYB Global Coordinator, A study of the outreach and impact of the Start and Improve Your Business Program worldwide, Geneva, 2003.

21- **International Labour Organisation** , SIYB Regional Project for Eastern and Southern Africa, ILO-SIYB Trainers Guide, 2003.

22- **National Knowledge Commission (India),** Entrepreneurship in India, study of the National Knowledge Commission, India, 2008.

▪ **LES MEMOIRES :**

23- BRUYAT christien , **création d'entreprise : contributions epistemologiques et modélisation ,** thèse de doctorat de sciences de gestion , université pierre mendés France (Grenoble II) école supérieure des affaires,1993.

▪ **LES SITES INTERNET :**

24- **www.diwec.org** , 18-03-2009 , 14 :00 Klaus Hoftendorm, promotion of entrepreneurship for income generation, experiences from ILO programmes.

25- **www.germe-site.org ,** le 30-03-2009, 12 :17 .

26- **www.ilosiyb.co.zw ,** 18-03-2009 , 14 :00 . Cite of the SIYB program.

27- **www.lanic.utexas.edu/pyme/eng/publications/idb** , 18-03-2009, 14:00 Hanse HOFMEIJER, Management training for small and medium sized enterprise.

28- **www.oecd.org/dataoecd/2/62/39651330.pdf,** on 16/12/2008 at 13:51. Nadim Ahmad and Seymour Richard , DEFINING ENTREPRENEURIAL ACTIVITY.

الملخص

تناولنا في هذه الدراسة، البحث فيما إذا كان بإمكان برامج تكوينية متخصصة أن تنمي روح المقاولة لدى المشاركين فيها و تمكنهم من إنشاء مؤسساتهم الخاصة و تسييرها بطريقة فعالة، مع التركيز على دراسة حالة برنامج Cree Germe المعتمد في الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف – سطيف -

حيث توصلنا إلى أن لهذه البرامج دور إيجابي في تزويد المقاولين بالمعارف و المهارات و التوجيهات اللازمة لإنشاء مؤسساتهم و تسييرها بطريقة فعالة، و ذلك بالرغم من ذلك يبقى الجانب الشخصي للأفراد، الذي تتدخل في تحديده مجموعة من العوامل النفسية و الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية، يلعب دورا مهما في قرار المقاولة و القدرة على تحمل تبعاته.

Résume.

L'objectif de cette étude et de savoir si les programmes de formation spécialisées sont capables de développer l'esprit d'entrepreneuriat chez les participant et rendre utile de créer et gérer d'une manière efficace leur propres entreprises.

En concentrant sur l'étude de cas du programme CREE GERME, qui est applique dans la chambre de l'artisanat et les métiers de setif.

Nous avons conclu que ce programme joue un rôle positive en matière de rendre a la disposition des entrepreneurs les connaissances, les compétences et les directives nécessaires a la création facile d entreprises et de les permettre a gérer d'une façon efficace ces entreprises.

Mais malgré tous la cote personnelle des individus, qui détermine par un ensemble des facteurs psychique, social, culturelle et économique, joue une rôle important dans la prise de discision d'entreprendre et d'être a la hauteur de prendre en charge ces conséquences.

Abstract.

The objective of this study is know that the specialized training programs are able to develop the spirit of entrepreneurship among participants and help them to create and manage effectively their own businesses.

By focusing on the case study of CERE GERME program, which is applied in the chamber of crafts and trades setif.

We concluded that this program play a positive role in terms of making available to entrepreneurs the knowledge, skills and guidance necessary to create easy own enterprises and enable manage effectively these companies.

But despite all the personal side of individuals, which determines a set of psychological factors, social, cultural and economic, play an important role in making discision to undertake and to live up to take care of those consequences.